LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DIRECTIVA

Franklin Murillo Therán
Nidia Tabarez

EDITORIAL FIECYT

ISBN 978-9907-9509-1-5

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DIRECTIVA

EDITORIAL FIECYT

2026

Franklin Murillo Therán
Nidia Tabarez

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DIRECTIVA

Editorial FIECYT | Quito - Ecuador | 2026
Equipo Editorial
Marcelo Remigio Castillo Bustos | Director General | Responsable Científico
Paúl Alexander Castillo Carvajal | Coordinadora Editorial
Alba Guadalupe Yépez Moreno | Directora de Comunicaciones
Carlos Marcelo Castillo Sánchez | Asistente Editorial

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DIRECTIVA
© *Franklin Murillo Therán, Nidia Tabarez.*

1ra edición	© Fundación Internacional para la Educación, la Ciencia y la Tecnología, FIECYT. Calle De Los Olivos y Pasaje E17C Quito, Ecuador. Teléfonos (+593) 98 721 3290 / (+593) 024510163 e-mail: info@fiecyt.org https://fiecyt.org/
ISBN digital:	978-9907-9509-1-5
DOI:	https://doi.org/10.53877/vyvzns79
Tiraje:	200 ejemplares
Diseño, diagramación e impresión	Ediciones FIECYT Quito – Ecuador

Publicación arbitrada de la Fundación Internacional para la Educación, la Ciencia y la Tecnología. FIECYT.

El contenido de este libro es de exclusiva responsabilidad de los autores.

Serie: Primera edición: marzo 12, 2026

Forma sugerida para citar (APA 7ma. Ed.)

Murillo Therán, F. y Tabarez, N. (2026). *La comunicación organizacional y la gestión directiva*. Editorial FIECYT. Ecuador. https://doi.org/10.53877/vyvzns79

Dedicatoria

Dedico este logro a Dios, mi guía y luz, agradeciendo por abrir el camino y darme la fuerza para alcanzar esta meta; que esta obra sea también para su gloria. A mi esposa Lourdes, mi compañera inseparable, por su apoyo incondicional y por ser un pilar fundamental en mi vida. A mi hija Milagros, mi mayor inspiración y razón para ser mejor cada día, con el deseo de que este logro la motive siempre a perseguir sus sueños. A mis padres, por su amor incondicional y por haberme inculcado el valor del estudio, acompañándome con su apoyo constante. Finalmente, expreso mi profundo agradecimiento a mis profesores, colegas y amigos, cuyos consejos y respaldo han sido invaluables en este camino.

Franklin Murillo

Prólogo

En las primeras décadas del siglo XXI, las instituciones educativas enfrentan profundas transformaciones derivadas de los cambios sociales, culturales y tecnológicos que caracterizan la sociedad contemporánea. En este escenario, la educación ha dejado de ser entendida únicamente como un proceso de transmisión de conocimientos para convertirse en un espacio complejo de interacción social, donde confluyen múltiples actores, intereses y dinámicas organizacionales. En este contexto, la gestión directiva y la comunicación organizacional se consolidan como dimensiones fundamentales para garantizar el funcionamiento efectivo de las instituciones educativas y la construcción de ambientes escolares participativos, democráticos y orientados al desarrollo humano.

Históricamente, la administración educativa ha evolucionado desde modelos jerárquicos y burocráticos hacia enfoques más participativos, en los que el liderazgo, el diálogo y la cooperación adquieren un papel central. Este cambio responde a la necesidad de comprender las instituciones educativas como organizaciones sociales complejas, en las que la calidad de los procesos comunicativos influye directamente en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la construcción de consensos dentro de la comunidad educativa.

En el contexto latinoamericano, y particularmente en Colombia, las instituciones educativas enfrentan desafíos significativos relacionados con la gestión escolar, la participación de los diferentes actores educativos y la consolidación de culturas organizacionales basadas en el respeto, la confianza y la cooperación. Estas realidades plantean la necesidad de reflexionar sobre la manera en que se desarrollan los procesos comunicativos dentro de las organizaciones educativas y sobre cómo estos inciden en el ejercicio del liderazgo directivo.

Es precisamente en este marco donde se sitúa la obra titulada "La comunicación organizacional y la gestión directiva: un constructo teórico para las instituciones educativas del municipio Chinú-Córdoba, Colombia según la versión de sus actores sociales", resultado de un proceso de investigación doctoral orientado a comprender la relación entre la comunicación organizacional y la gestión directiva en el ámbito educativo. La investigación se desarrolla en el municipio de Chinú, en el departamento de Córdoba, y tiene como propósito generar un constructo teórico que permita interpretar y fortalecer los procesos comunicativos que sustentan la gestión institucional desde la perspectiva de los propios actores sociales.

La motivación que impulsa este trabajo surge de la necesidad de reflexionar críticamente sobre el papel de la comunicación en el ejercicio de la gestión directiva. Con frecuencia, las dificultades que enfrentan las instituciones educativas no se explican únicamente por factores estructurales o administrativos, sino también por la forma en que los miembros de la comunidad educativa interactúan, comparten información, construyen significados y participan en los procesos organizacionales. En este sentido, comprender la comunicación como un elemento estratégico para el liderazgo educativo constituye un paso fundamental para promover procesos de transformación institucional.

La investigación se fundamenta en el paradigma interpretativo y adopta un enfoque cualitativo que permite comprender la realidad organizacional desde la experiencia de los actores que participan en ella. A partir del método fenomenológico-hermenéutico de Van Manen y de los aportes de la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas, el estudio busca interpretar las experiencias, percepciones y significados que los directivos docentes atribuyen a los procesos de comunicación en sus

instituciones. Este enfoque permite trascender la simple descripción de los fenómenos para comprender su sentido dentro de la dinámica organizacional.

Como resultado de este proceso investigativo, emerge el Constructo Comunicativo Integral para la Gestión Directiva Transformadora (CCIGDT), una propuesta teórica que integra dimensiones organizacionales, comunicativas y afectivas orientadas al fortalecimiento de la gestión educativa. Este constructo plantea la necesidad de promover espacios de interacción y diálogo entre los diferentes actores de la comunidad educativa, reconociendo que la comunicación constituye un elemento esencial para la construcción de liderazgos transformadores y para el desarrollo institucional.

La obra que el lector tiene en sus manos representa, por tanto, una contribución significativa al campo de la investigación educativa, particularmente en el estudio de la comunicación organizacional y el liderazgo directivo en contextos escolares. Más allá de ofrecer un análisis académico, el trabajo invita a reflexionar sobre la manera en que las instituciones educativas pueden fortalecer sus procesos organizacionales mediante prácticas comunicativas más abiertas, participativas y orientadas al reconocimiento de las experiencias de sus actores.

El autor, Franklin Murillo, investigador comprometido con el mejoramiento de la educación, presenta en esta obra el resultado de un riguroso proceso de indagación académica desarrollado bajo la orientación de la doctora Nidia Tabarez. Su trabajo se caracteriza por una mirada crítica y reflexiva que busca comprender las dinámicas institucionales desde la experiencia de quienes hacen parte de ellas, aportando así nuevas perspectivas para el análisis de la gestión educativa en contextos locales.

Este libro constituye una invitación a repensar la comunicación organizacional como un elemento clave para el fortalecimiento del liderazgo educativo y la transformación de las instituciones escolares. En un contexto donde la educación enfrenta múltiples desafíos, comprender la comunicación como un proceso estratégico permite avanzar hacia modelos de gestión más humanos, participativos y orientados al bien común.

Se invita al lector a recorrer estas páginas con una actitud reflexiva y crítica, reconociendo en ellas no solo un ejercicio académico, sino también una propuesta

que busca contribuir al fortalecimiento de las instituciones educativas y al desarrollo de prácticas de gestión que promuevan el diálogo, la participación y la construcción colectiva del conocimiento.

"La educación es un acto de comunicación, un encuentro entre sujetos que dialogan para transformar el mundo."

Paulo Freire

Índice

Dedicatoria
Prólogo
Introducción

CAPÍTULO 1
CLARIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS: DESPERTANDO LA MIRADA

1.1 Conceptualización del fenómeno en estudio…….. 1
1.2 Contextualización del fenómeno en estudio……... 6
1.2.1 Interrogante general…… 9
1.2.2 Interrogantes específicas……. 9
1.3 Propósitos de la investigación…… 9
1.3.1 Propósito general…… 9
1.3.2 Propósitos específicos……. 10
1.4 Relevancia de la investigación…… 10
1.5 Vinculación con la línea de investigación…… 11

CAPÍTULO 2
EXPLORANDO EL HORIZONTE DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Estudios previos……. 13
2.2 Comunicación organizacional……. 19
2.3 Acción comunicativa…….. 19
2.4 Gestión directiva…… 20
2.5 Gestión educativa……... 21
2.6 Estado del arte como referenciales teórico……. 21
2.7 Enfoques y visiones de la comunicación organizacional……. 21
2.8 La comunicación interna desde una perspectiva educativa y crítica……. 29
2.9 La comunicación de los directivos a la luz de Habermas……..... 34
2.10 La gestión directiva y su contexto sociocultural…… 39
2.11 La gestión educativa, una gestión del entorno interno…….. 42
2.12 Bases legales……. 43

CAPÍTULO 3
MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 El paradigma y enfoque de investigación…… 46
3.2 Dimensión ontológica…… 48
3.3 Dimensión epistemológica……. 49
3.4 Dimensión axiológica……. 50
3.5 Dimensión teleológica…… 51
3.6 Dimensión metodológica……... 53
3.7 Método de investigación…… 54
3.8 Escenario de la investigación……. 61
3.9 Informantes clave…….. 61
3.10 Técnicas para la recolección de la información……. 63

3.11 Análisis e interpretación fenomenológica…….. 65
3.12 Criterios de calidad de la investigación…….. 67

CAPÍTULO 4
ENTRETEJIENDO SIGNIFICADOS: EXPLORACIÓN FENOMENOLÓGICA SEGÚN VAN MANEN

4.1 Primer momento: recoger la experiencia vivida en una anécdota…… 70
4.2 Segundo momento: ampliación y reescritura de la anécdota……... 76
4.3 Tercer momento: análisis temático……. 83
4.4 Cuarto momento: redacción de transformaciones lingüísticas de los tema……..... 93
4.5 Quinto momento: Reducción eidética y refinamiento heurístico de los temas emergentes……. 99
4.6 La Comunicación como tejido conector de la comunidad educativa…... 104

4.7 El Liderazgo comunicativo y la transformación educativa……..……. 104
4.8 La Comunicación como facilitadora del aprendizaje colaborativo……... 104
4.9 La Comunicación y el clima escolar positivo……... 105
4.10 La Comunicación en la era digital……. 105
4.11 Texto fenomenológico……. 113
4.12 Aproximaciones teóricas……... 117

CAPÍTULO 5
DEL TEXTO FENOMENOLÓGICO AL CONSTRUCTO TEÓRICO

5.1 Socialización de los hallazgos y del constructo teórico…… 132
5.2 Sugerencias, comentarios y aportes de los informantes clave…….. 136

REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES 139

Referencias……... 140

Introducción

En el complejo entramado de las instituciones educativas, la comunicación organizacional y la gestión directiva son los pilares que sustentan el logro de sus metas y el desarrollo de su comunidad. La comunicación organizacional, entendida como "el conjunto de procesos que facilitan la creación, intercambio e interpretación de significados dentro de la organización" (Alcoba, 2012), se entrelaza con la gestión directiva, que incluye las actividades necesarias para planificar, organizar, dirigir y controlar todas las dimensiones de la institución educativa, por tanto, se consideran funciones genéricas que afronta las mismas tareas fundamentales en cualquier institución educativa, de allí que, el querer mejorarla se traduce en alcanzar las transformaciones deseadas, desde una profunda reflexión y comprensión de las causas que desvirtúan las metas así como los objetivos organizacionales.

Con plena postura en el planteamiento anterior, se podrán generar las condiciones para llevar a las instituciones educativas hacia un estado ideal de comunicación organizacional y la gestión directiva, lo que implica reconocer que no es "un mecanismo (programado), o un organismo (natural), sino un sistema complejo, de base social y técnica" (Etkin, 2006, p.22). Por tanto, las instituciones educativas estudiadas en la presente tesis doctoral son inherentemente dinámicas y pueden responder de manera impredecible a las intervenciones externas o internas. Es preciso señalar la importancia de mantener una actitud de flexibilidad y adaptabilidad en la gestión de la organización, permitiendo ajustes y modificaciones según sea necesario.

Considerando esta investigación como un constructo teórico de comunicación organizacional y gestión directiva, se busca desde la acción comunicativa de Habermas (1992), la "comprensión del mundo y la racionalización del mundo de la vida" (p.110), como condiciones necesarias para la emergencia de una nueva teoría. En este marco de acción, el propósito general del presente estudio está dirigido a generar un constructo teórico de comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba, Colombia, con la finalidad de estructurar bases sólidas tendientes a la búsqueda de una transformación

de la realidad desde el significado de los informantes clave, con miras a reconceptualizar los elementos estructurales y funcionales del constructo teórico de comunicación organizacional.

Esta investigación está enmarcada dentro del paradigma interpretativo, el cual se centra en comprender las experiencias humanas desde la perspectiva de los participantes, en lugar de tratar de objetivar o generalizar fenómenos para explorar los significados subjetivos que las personas atribuyen a sus experiencias y entornos sociales. En este contexto, surge un interés significativo por explorar cómo la comunicación y la gestión educativa impactan en el mundo interno de los individuos que conforman la comunidad educativa. Desde la forma en que se percibe la cultura organizacional y se establecen relaciones interpersonales, hasta el impacto en el bienestar emocional y el compromiso con la misión y visión de la institución, estos aspectos juegan un papel crucial en la construcción de un ambiente educativo propicio para el aprendizaje y su desarrollo integral.

El constructo teórico está estructurado en cinco apartados: el Capítulo 1 titulado: Clarificación de presupuestos: Despertando la mirada; en el que se esboza la aproximación al foco de estudio, el cual contempla su caracterización, interrogantes, propósitos y la relevancia de la investigación; el Capítulo 2 donde se hace referencia al aspecto teórico y estados del arte, el cual se ha denominado: Explorando el horizonte de la investigación; el Capítulo 3 referido al Marco metodológico de la investigación, como su nombre lo indica, refiere a este momento a la orientación metodológica aplicada en la investigación, junto a la perspectiva paradigmática que orienta el estudio doctoral, el enfoque, método de investigación y las técnicas de recolección de información.

En el Capítulo 4, se muestra la etapa del entretejido de significados, en el cual se permite extraer la esencia de la investigación. En este apartado se presentó y procesó hermenéuticamente la información a partir de los significados de los informantes clave, se construyeron tres procesos denominados: (a) Formulando la descripción esencia. (b) Análisis de hallazgo. (c) Reducción fenomenológica. (d) Viaje al corazón del ser: revelando las estructuras esenciales; diseño del constructo teórico. (e) Tejiendo la red: articulando los hallazgos en un constructo teórico, que permitieron la

emergencia de una nueva teoría contextualizada en el Capítulo 5, denominado: nuevo sentido de comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas. Aquí se encuentra el constructo comunicación integral para la gestión directiva transformadora (CCIGDT) y la socialización de los hallazgos que permitieron el constructo teórico., Finalmente se realizan: Reflexiones y recomendaciones, en el que se procura, con la puesta en ejecución del constructo teórico, garantizar la evolución y mejoramiento de los elementos organizacionales, con miras a fortalecer el accionar de las instituciones educativa impulsando espacios de interacciones entre los involucrados (rectores de instituciones y comunidad educativa), para que emerja una nueva acción social comunicativa, en la cual han de ser considerados los aspectos individuales, comunicativos y afectivos. Por último, se hace mención a las referencias, los anexos y la síntesis curricular del investigador o autor de la tesis doctoral.

CAPÍTULO 1

CLARIFICACIÓN DE PRESUPUESTOS: DESPERTANDO LA MIRADA

1.1 Conceptualización del fenómeno en estudio

Un enfoque onto-teleológico permite comprender la comunicación y la gestión como fuerzas motrices del cambio social. En el contexto educativo, la gestión estratégica de la comunicación se posiciona como un catalizador de innovaciones pedagógicas y organizacionales. Al optimizar los procesos comunicativos y las prácticas de gestión, las instituciones educativas pueden maximizar su impacto en la formación de ciudadanos críticos y competentes

Al respecto Habermas (1992a), expresa que comprender una manifestación simbólica requiere esencialmente la participación en un proceso de entendimiento. Los significados, ya sea que estén incorporados en acciones, instituciones, productos de trabajo, contexto de cooperación o documentos, solo pueden ser iluminados desde dentro. La realidad simbólicamente pre estructurada constituye un universo que resulta ser incomprensible si se ve sólo con los ojos de un observador incapaz de comunicar. Indica el autor mencionado que: "El mundo de la vida está abierto sólo a un sujeto que hace uso de su competencia lingüística y de su competencia de acción" (p.159). El sujeto sólo puede acceder a él participando en las comunicaciones de sus miembros y convirtiéndose en un miembro potencial de organización y gestión.

En este sentido, desde los albores de la humanidad, la comunicación ha sido protagonista de las mayores revoluciones. La aparición de la escritura, como la forma gráfica humana de transmitir información, marcó el inicio de la historia, y dio lugar a la invención de la imprenta que estandarizó y amplió los conocimientos, y ya, en esta época las tecnologías han sido la élite para la transformación de la forma de relacionarse y conocer. Al estudiar la gestión directiva de una institución educativa, vista esta como una organización, estamos aludiendo a las técnicas de dirección que se requieren en la ejecución de las actividades institucionales, las cuales tienden hacia "la dirección de las personas en sus relaciones sociales" (Guerrero, 1985, p.102); esto involucra la participación de un gerente con visión, consagración e integridad en torno a "la seguridad y mantenimiento de la planta física, el reclutamiento y manejo de personal, así como la contabilidad y la información" (Guerrero, 1997, p.35), para garantizar la satisfacción de las actividades de mejora de la sociedad.

Según Habermas (1999a), la comunicación, "es el pilar fundamental en toda organización" (p.157). Desde esta perspectiva y de acuerdo con la experiencia vivida como rector de una organización educativa, puedo percibir la problemática que padecen las organizaciones colombianas, en especial las del municipio de Chinú, cuyo proceso de toma de decisiones, de acuerdo con su organigrama, se efectúa de manera vertical, según el orden de mando sin tomar en cuenta a todos los miembros que conforman dicha comunidad. Según la Latin American Quality Institute (2008), la estructura de un organigrama se establece por niveles de jerarquía" (p.1).

De allí que, los órdenes jerárquicos en las instituciones educativas, las principales instancias de gobierno y participación institucional son: el consejo directivo, el consejo académico, el rector o director, el comité de convivencia" (MEN, 2008, pp.16-17), estas son personas que ocupan el nivel gerencial superior, por lo tanto, los niveles gerenciales medios y bajo son la asamblea general de padres de familia, el consejo de padres de familia, la asociación de padres de familia, el consejo estudiantil, el personero estudiantil y las comisiones de evaluación y promoción; indicadas en la misma guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento (2008, p.17).

Este diagnóstico precedente permitió construir conceptualmente la categoría gestión directiva a partir de las significaciones, los sentidos y las comprensiones que desde las prácticas pedagógicas y administrativas le dan los directivos docentes (rectores y

coordinadores) de las escuelas públicas del municipio de Chinú, propósito fundamental de este estudio para acercar a los sujetos conocidos a un diálogo de saberes, caracterizado por las reflexiones y la puesta en escena de los conocimientos que emergen de su trabajo cotidiano en las escuelas.

Para los directivos participantes, la gestión en sus colegios comprende los diversos procesos encaminados a facilitar la coordinación de una organización, constituyéndose en un conjunto de acciones orientadas a la consecución de propósitos de la entidad, los cuales se materializan a través de sus Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y se hacen operativos ejerciendo las tareas directivas dentro y fuera de la organización por parte un equipo que los oriente y las controle para lograr el éxito pedagógico y convivencia. Por ello, los informantes claves seleccionados para esta investigación la conforman los rectores que ejercen de manera eficiente su proceso gerencial en sus instituciones.

En el contexto de esta investigación la comunicación organizacional, según Goldhaber (como se citó en Ramos, et al., 2017), se asumirá como: "La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo" (p.6). También será interpretada como herramienta para fortalecer el aprendizaje en sus diferentes dimensiones y promover el trabajo en equipo para liderar la formulación, revisión y actualización del proyecto educativo institucional (PEI), el plan operativo anual (POA), el plan de mejoramiento Institucional (PMI) y el sistema Institucional de evaluación y promoción del aprendizaje de los estudiantes (SIE).

Como cualquier organización, las instituciones educativas mantienen permanente comunicación dentro de su propia comunidad académica, con: (a) la colectividad localizada en su área de influencia directa, (b) otras instituciones del entorno local, regional y nacional, (c) agentes educativos y (d) actores de los procesos pedagógicos; para ello se valen de estrategias y recursos variados que hacen parte de los sistemas de información, siendo de suma importancia comunicar la filosofía institucional, valores, posicionamiento, proyectos y alianzas.

Este criterio dependiente de cómo los individuos se interrelacionan en las organizaciones puede explicar el hecho de que a pesar de que una gerencia esté

comprometida con el cumplimiento de los objetivos institucionales, tenga problemas a nivel de relaciones con otras gerencias e incluso dentro de su misma organización. La metáfora de Morgan (1990), asociada a la "Organización como Cultura", explica que:

> Muchos conflictos de la organización suelen llegar a ser institucionalizados en la configuración de actividades, estereotipos, valores, creencias, rituales y otros aspectos de la cultura de la organización. En esta forma socializada, los conflictos subyacentes pueden ser extremadamente difíciles de identificar y destruir. (p.144)

En este sentido las instituciones educativas tienen una cultura hecha por las personas a través de sus creencias, valores, vivencias, historias que van de generación en generación, esta metáfora es netamente intangible pero capaz de dirigir a su antojo cualquier estrategia de la organización.

Entonces, es de esta manera que las instituciones educativas vistas como organizaciones, pueden ser consideradas como sistemas sociales, por lo tanto, para ejercer su dirección o laborar en ellas, es necesario comprender a cabalidad su funcionamiento. En estas se combinan, ciencia y humanidad, personas y tecnología, sin embargo, la sociedad debe tratar de comprender mejor a las organizaciones y emplearlas de la manera más adecuada posible, debido a que son imprescindibles para la obtención de los beneficios del progreso de la civilización.

Por lo tanto, dentro de las organizaciones educativas, el comportamiento humano es impredecible, porque surge de necesidades y sistemas de valores profundamente arraigados en las personas. No existen fórmulas prácticas y sencillas para trabajar con personas ni una solución idónea a los problemas que presentan, pero es necesario mejorar los conocimientos y habilidades existentes con el fin de incrementar el nivel de satisfacción, compromiso, identidad, lealtad y productividad de los grupos de trabajo.

Pues bien, hasta ahora se ha tratado de plantear un desfase entre el ser y el deber ser en las instituciones educativas, predominando en este contexto personas que no están adaptadas o comprometidas con las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización, es decir, pareciera que estuviesen obligados a realizar los procesos que se imparten dentro de una entidad. Por eso, se hace necesario mantener una buena comunicación efectiva entre los directivos y los actores que hacen parte de la institución, ya que todos juegan un papel fundamental que ayuda a cerrar la brecha entre el "ser" como

sujeto esencial y comprometido con los procesos que se llevan a cabo dentro de la entidad, y el "deber ser" como esa responsabilidad de hacer las labores con compromiso institucional. Entonces, cerramos la brecha entre el ser y deber ser en una organización, más cuando los directivos se conviertan en líderes para brindar confianza y credibilidad, facilitar la resolución de conflictos, mejorar la comprensión de objetivos y metas, fomentar la participación y el diálogo, y promover un ambiente de respeto y colaboración. Lo anterior, contribuye a crear un ambiente propicio para el aprendizaje, para el desarrollo personal y profesional del ser humano dentro de una comunidad educativa.

En otras palabras, y esto es lo que constituye la esencia de esta investigación: "es posible que el trabajo y la interacción, se encuentren de alguna manera sedimentados y puedan estar sistemáticamente distorsionados" (Osorio, 2007, p.115); de allí se sostiene que esta desarticulación de los intereses técnico y práctico dificultan la comunicación organizacional y la gestión directiva que permita la emergencia de un constructo teórico para las instituciones educativas, por lo que atreverse a ello, es decidirse a planificar, gestionar, optimizar y predecir situaciones, para que verdaderamente los intereses institucionales sean desarrollados en su gran mayoría por la cúpula de la organización y estar directamente relacionados con los objetivos que se persiguen. La concordancia de los valores personales con los valores organizacionales, lo que llevará a experimentar un fuerte sentimiento de éxito en toda la comunidad educativa, aumentando la eficiencia y la calidad, así como el deseo de trabajar productivamente.

En este sentido, los puntos de encuentro y las alternativas de solución para asegurar el éxito de la organización, siguiendo los postulados de la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1992a, 1992b), se visualizan en el diseño de estrategias que permitan la liberación ética del ser humano, de su acción práctica, para lo cual la gestión directiva debe promover la relación organizacional de forma inclusiva y participativa, en la que todos los miembros de la comunidad educativa tengan la misma posibilidad de acceso a la información, lo que hace necesario construir una visión de futuro, que promueva la participación de las partes interesadas bajo un sistema abierto, que mejore e integre todas las intencionalidades de comunicación y gestión.

Revisando los organigramas de los establecimientos educativos del municipio de Chinú, se puede evidenciar que en ninguno de ellos se concibe la comunicación

organizacional como un proceso de la gestión directiva, dejando ver que no existe una planificación y articulación con gestión académica ni la gestión de la comunidad, administrativa y financiera, siendo un proceso fundamental para el funcionamiento de todos los procesos corporativos.

Igualmente según la estructura que representan permiten contrastar la realidad de las instituciones educativas con la metáfora de la "organización como máquina" de Morgan (1990), en la que se evidencia la naturaleza de organizar "estableciendo una estructura de actividades claramente definidas enlazadas por líneas de órdenes, comunicaciones, coordinación y control" (p.23), cuyas jerarquías, manuales, organigramas, esquemas, se concentra en la toma de decisiones de la persona ubicada en el nivel más alto de la organización: consejo directivo y/o rector.

La articulación de la comunicación en los organigramas de las instituciones educativas es fundamental para garantizar un funcionamiento eficiente y cohesionado. Un mensaje efectivo entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales permite optimizar los procesos, mejorar la toma de decisiones, fomentar el trabajo en equipo y, en última instancia, elevar la calidad de la educación. Al establecer canales de difusión claros y fluidos, se promueve un ambiente de colaboración y se evita la duplicación de esfuerzos, lo que contribuye a alcanzar los objetivos institucionales de manera más eficaz.

En este sentido, Chiavenato (2011) plantea que la comunicación es un proceso fundamental de la experiencia humana y la organización social, la define como el intercambio de información entre personas. Por su parte Pozner (2010) la asume como una cualidad de orden racional y emocional que permite al ser humano ponerse en contacto con sus semejantes para intercambiar ideas y dar significado a su experiencia de vida, dicho esto, se pudiera establecer que la comunicación permite a los seres humanos expresar sus necesidades, puntos de vista, razonamientos resolver problemas, así como crear, proponer y transformar su realidad social.

1.2 Contextualización del fenómeno en estudio

Una vez definido el objeto de estudio, nos enfocamos en vincularlo directamente con la problemática identificada en las instituciones educativas del municipio. A partir de un diagnóstico realizado a los directivos docentes, pudimos constatar que, si bien cada

contexto escolar presenta particularidades únicas, como lo evidencian los organigramas institucionales, existen ciertos desafíos comunicacionales que trascienden las diferencias individuales y afectan a todas las instituciones de manera transversal.

En el marco de una consulta previa con los directivos, docentes y estudiantes de las instituciones educativas del municipio de Chinú, se ha evidenciado una problemática recurrente relacionada con la comunicación escolar. Los actores de la comunidad educativa expresan un alto grado de inconformidad debido a la prevalencia de canales informales, como el rumor, que generan malestar y desinformación. Esta situación se traduce en cambios repentinos de órdenes, falta de aviso oportuno sobre modificaciones en la programación y deficiencias en la ejecución de las actividades planificadas. Los diferentes estamentos de la comunidad educativa coinciden en la necesidad de diseñar estrategias de difusión más efectivas que permitan mejorar la interacción en las instituciones.

Tal situación es contraria, a lo que plantea el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (2014), organismo que resalta el papel de los directivos docentes en la promoción de la participación de la comunidad educativa en la vida escolar, mediante la vinculación a los diferentes órganos del gobierno escolar y la administración de los recursos institucionales para el mejoramiento de la eficiencia interna, la calidad y pertinencia educativa. Para cumplir con esta misión todas las instituciones educativas de Colombia deben desarrollar anualmente la autoevaluación y promover planes de mejoramiento institucional, como estrategias para la transformación escolar.

Además de ese lineamiento, el MEN promueve la guía de autoevaluación para el mejoramiento continuo, que destaca la importancia de la comunicación como elemento clave en la planeación, seguimiento y evaluación de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo, así como en el reconocimiento y el respeto por la diferencia y en el interés real hacia los demás, también valora el papel en la transmisión de ideas, percepciones y conceptos de manera comprensible y oportuna a diferentes interlocutores, como generador de mecanismos para la toma de decisiones y para promover la participación de la comunidad educativa, en las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

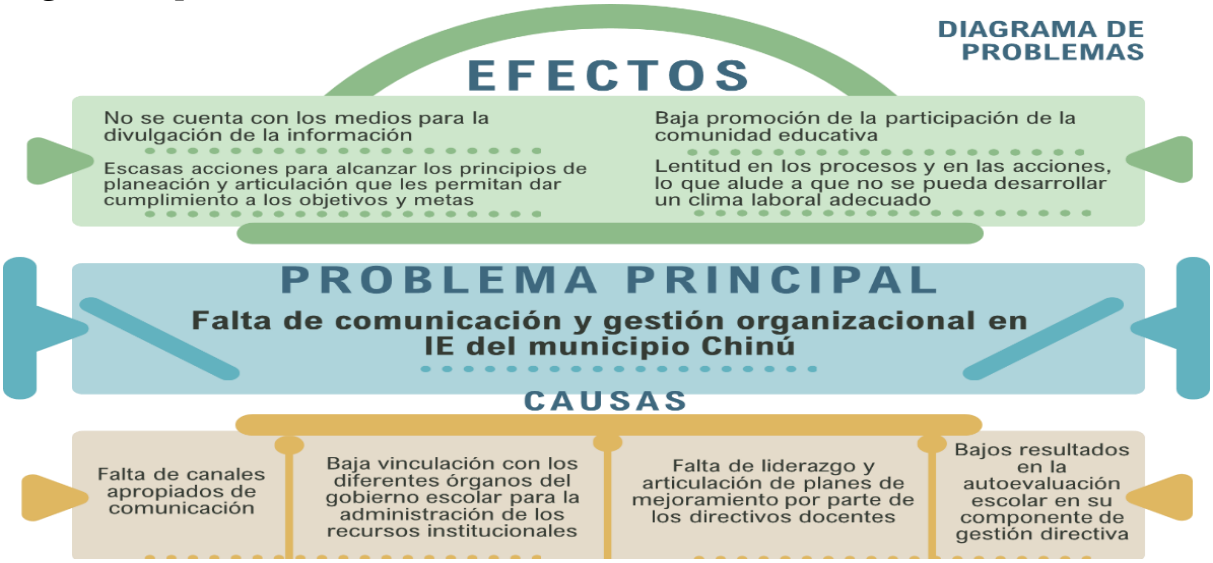
La revisión de los resultados de la autoevaluación institucional, vigentes para el 2022 en las instituciones educativas oficiales del municipio de Chinú, detallados en el plan de

desarrollo educativo municipal, revela que el componente de gestión directiva obtuvo una valoración promedio del 28%. De acuerdo con la guía para el mejoramiento institucional del ministerio de educación nacional (MEN, 2008), este puntaje sitúa a las instituciones en el nivel 2 de 'pertinencia', indicando avances limitados en la implementación de prácticas de liderazgo y gestión. Si bien se observan algunos esfuerzos, la falta de liderazgo y articulación de planes de mejora por parte de los directivos docentes es evidente. Esta situación inhibe la capacidad institucional para implementar las políticas educativas del MEN y cumplir con sus disposiciones.

Es importante resaltar que los bajos resultados en el componente de gestión directiva se correlacionan con la carencia de estrategias comunicativas efectivas, una problemática recurrente en el entorno escolar. Tal situación genera lentitud en los procesos, retrasos en las respuestas y un alto nivel de desinformación, lo que impide el desarrollo de un clima laboral adecuado para optimizar el desempeño de la gestión directiva.

La falta de comunicación efectiva no solo afecta la gestión directiva, sino que también incide en otros aspectos del funcionamiento institucional, como la relación con la comunidad educativa y la calidad de los procesos pedagógicos. Finalmente, la contextualización del fenómeno de estudio se resume en la figura 1 Diagrama de problemas, que se presenta a continuación:

Figura 1
Diagrama de problemas



Nota. Resumen elaborado de acuerdo a diagnóstico previo realizado a las diversas instituciones educativas del municipio Chinú. Fuente: Elaboración del autor

En este sentido, la esencia de esta investigación consiste en plantear un constructo teórico de comunicación organizacional para todas las instituciones, en el cual se plasmen conceptos, visiones, significados y concepciones de los directivos docentes oficiales del municipio de Chinú- córdoba. En coherencia con lo anteriormente expuesto se plantean las siguientes preguntas de investigación.

1.2.1 Interrogante general

¿Cómo perciben los directivos docentes de las instituciones educativas del municipio de Chinú, Córdoba, ¿la implementación de un constructo teórico de comunicación organizacional en sus prácticas de gestión?

1.2.2 Interrogantes específicas

- ¿Qué enfoques y visiones de la comunicación organizacional emplean los directivos docentes de las instituciones educativas del municipio de Chinú Córdoba, Colombia en el ejercicio de sus funciones?
- ¿Qué significados emergen de la comunicación organizacional de los directivos docentes en las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba, Colombia?
- ¿Cuáles elementos socioculturales se encuentran inmersos en la comunicación organizacional en las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba Colombia?
- ¿Cuáles elementos éticos y pedagógicos se requieren para configurar el constructo teórico de comunicación organizacional en las instituciones educativas del municipio de Chinú-Córdoba Colombia?

1.3 Propósitos de la investigación

1.3.1 Propósito general

Generar un constructo teórico de comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba, a partir de la versión de sus actores sociales.

1.3.2 Propósitos específicos

- Identificar los distintos enfoques y visiones de la comunicación organizacional empleados por los directivos docentes de las instituciones educativas del municipio de Chinú Córdoba Colombia en el ejercicio de sus funciones.
- Comprender los significados emergentes de la comunicación organizacional desde los directivos docentes en las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba Colombia.
- Interpretar los elementos socioculturales inmersos en la comunicación organizacional que inciden en la gestión directiva en las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba Colombia.
- Caracterizar los elementos éticos y pedagógicos del constructo teórico de comunicación organizacional en las instituciones educativas del municipio de Chinú-Córdoba Colombia.

1.4 Relevancia de la investigación

La presente investigación reviste de importancia por su aporte mediante evidencias en el contexto del municipio de Chinú, Colombia, para interpretar el papel de la comunicación organizacional como elemento promotor del liderazgo efectivo de los directivos docentes. Desde el punto de vista de la pertinencia investigativa, se visiona una ruta para generar procesos de mejoramiento, direccionamiento estratégico y fortalecimiento de la calidad educativa. También proyecta generar información y saberes actualizados para comparar distintas realidades en contextos locales, nacionales e internacionales que pueden constituir antecedentes para futuras investigaciones.

Desde el punto de vista educativo, esta investigación, reviste mucha importancia motivada por el intercambio de información, que se produce cuando ocurre la transformación en la gestión directiva, en la que participan diferentes elementos como el mensaje que se trasmite, el contexto en el que se da, el lenguaje que se utiliza y los roles que participan. La importancia de la investigación en el ámbito social, equivale a "la solución de los problemas humanos en el contexto específico donde se realiza el estudio" (Hurtado, 2010, p.82). En otras palabras, la solución de las dificultades que se presentan a nivel de actores (gerentes y no gerentes), lo cual se verá reflejado en la cultura organizacional que se quiere promover con la teoría a crear; se traduce en la intención de

aumentar la confianza y satisfacciones personales o grupales, en la ejecución de las actividades funcionales e institucionales de las instituciones educativas.

Como valor teórico, esta investigación contribuye al plan nacional de desarrollo educativo en su segundo desafío estratégico, que plantea la construcción de un sistema educativo articulado, participativo, descentralizado y con mecanismos de coordinación efectivos, que incluya como lineamientos estratégicos específicos el fortalecimiento de la formación de líderes, es decir, todos aquellos quienes ejercen funciones de dirección y coordinación en el sector.

En este sentido, se destaca el punto de vista ontológico a partir de los principios de Toulmin (1977) y Morin (1994), la comunicación organizacional y la gestión gerencial, las cuales se asumen como realidades en proceso de construcción, inconcluso, cambiante y subjetivo, construidas por las interacciones sociales.

Desde la dimensión teleológica se pretende desarrollar una teoría sustancial para generar cambios a nivel comunicativo organizacional en las instituciones educativas del municipio de Chinú e impactar la gestión escolar desde indicadores como clima escolar, liderazgo, uso de los recursos, deserción, tasa de aprobación y tasa de reprobación.

Desde la dimensión epistemológica la presente investigación se enmarca en el paradigma interpretativo, teniendo en cuenta que en educación se hace necesario vivenciar realidades, visionar las comunidades como activas y comprometidas con su cambio, vinculadas con la transformación social y, a partir de sus propias historias de vida y realidades, reflexionar, analizar y desarrollar la concepción de la comunicación organizacional como eje dinamizador de las diferentes áreas de la gestión institucional.

1.5 Vinculación con la línea de investigación

El objeto de estudio propuesto se enmarca de manera directa en la línea de investigación de Gerencia y calidad de las organizaciones educativas, fundamentada en teorías de la administración educativa y la gestión de calidad, la cual explora cómo los procesos de gestión influyen en el mejoramiento continuo de las instituciones educativas. Al centrarse en la comunicación organizacional como eje central, la presente investigación contribuye a ampliar el conocimiento sobre los factores que inciden en la eficacia de la gestión directiva y, por ende, en la calidad educativa. Esta vinculación se sustenta en la premisa de que una

comunicación efectiva y estratégica es un pilar fundamental para la construcción de organizaciones educativas eficientes y orientadas a resultados.

De igual manera se articula con el Plan Nacional Decenal de Educación 2016 – 2026 El camino hacia la calidad y la equidad, el cual desde sus lineamientos estratégicos considera la importancia de establecer mecanismos de comunicación entre los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, concibiendo en sus principios orientadores que la educación es responsabilidad de la sociedad como un todo y que en ella participan instituciones públicas y privadas de múltiple naturaleza y condición, de tal manera que el estado debe impulsar y garantizar dicha participación hacia los fines colectivos, fortaleciendo además su participación y compromiso.

CAPÍTULO 2

EXPLORANDO EL HORIZONTE DE LA INVESTIGACIÓN

Este apartado comprende el marco teórico referencial, cuyo propósito es presentar orientaciones generales sobre las teorías relacionadas con el fenómeno estudiado. En primer lugar, se presentan los antecedentes de la investigación organizados por tema de estudio; seguidamente se muestran las teorías existentes en este ámbito, a través de un estado del arte que conduce al constructo teórico de comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba; finalizando con la matriz relacional de temas que dará pie a la generación de la teoría propuesta.

2.1 Estudios previos

Este apartado refiere al análisis de estudios realizados tanto a nivel nacional como internacional, por lo cual se concentró en la búsqueda de aportes y diferencias con esta investigación, sobre los temas comunicación organizacional/acción comunicativa, así como gestión directiva/gestión educativa, considerando las posibles vinculaciones entre todas.

Es importante en este momento dejar claro, que, en la búsqueda sistemática de investigaciones doctorales en Colombia sobre los temas abordadas, fueron pocos los estudios encontrados a nivel nacional, lo que limitó el abordaje investigativo a dos tesis doctorales sobre la base de las temáticas: gestión directiva y gestión educativa, dejando así

los temas: comunicación organizacional y acción comunicativa sin investigaciones nacionales a ese nivel, ya que las encontradas en los repositorios de las diversas universidades del país sólo contemplaban el nivel de maestría. Se presenta la tabla 1, la cual es una representación visual de los antecedentes considerados para esta investigación según el tema de estudio:

En este sentido Benderela (2019), de la Universidad de Carabobo, Venezuela, presenta la tesis doctoral titulada: Modelo gerencial comunicativo desde la transdisciplinariedad en el entorno educativo universitario, la cual proyecta las bases para generar una aproximación epistémica a un modelo gerencial comunicativo desde la transdisciplinariedad en el entorno educativo universitario. Concibe en su estudio el reto al cambio, por la fluidez de la información, del gerente hacia su personal; basado en los fundamentos teóricos de Heidegger, Giddens, Nicolescu, Ricoeur y la teoría de la acción comunicativa, Habermas, la interacción simbólica Blumer y la psicología social de Mead.

La construcción de la metódica es de tipo cualitativa, fundamentada en el método hermenéutico y fenomenológico, de paradigma interpretativo, que permitió comprender el mundo de la vida de los informantes, con la entrevista en profundidad y la observación participante, como técnicas de recolección de la información.

Se empleó la triangulación como estrategia de contraste entre la información de la investigadora, teorías, y métodos. Los informantes clave fueron: un (1) directivos del núcleo de la UNELLEZ, dos (2) docentes y dos (2) dirigentes estudiantiles. La información fue analizada a través del programa computarizado ATLAS. Ti. Las conclusiones se orientaron hacia la generación de un modelo de comunicación que esté relacionado con la concepción del ser de un gerente, en el actual sistema de comunicación organizacional, en la cúspide de los conocimientos, en la diversidad de criterios, y en la actitud del gerente para afrontar hipercompleja sociedad institucional.

Esta investigación representa un aporte muy importante para este estudio, debido a que plantea normas, criterios y principios, bajo un perfil transdisciplinario, con el objetivo de que se pueda adquirir el arte de la comunicación en una gerencia educativa en el entorno universitario. También es importante y necesaria, debido a los constantes caos en las organizaciones a este nivel, por ausencia de este elemento valioso en el desarrollo de las diferentes actividades sociales de sus participantes y para su progreso y desarrollo.

Del mismo modo, Martínez (2020), de la Universidad del Atlántico de Colombia, presenta el artículo científico titulado: Gestión directiva en instituciones de educación superior cuyo objetivo central consistió en: Generar un modelo para la orientación de la gestión directiva en instituciones de educación superior del distrito turístico, cultural e histórico de Santa Marta-Magdalena-Colombia, según los criterios de Arabaci (2010), Alles (2008), Garrido (2006), Chiavenato, (2011), Dess y Lumpkin (2003), Robbins y Coulter (2011) entre otros.

La investigación se orientó bajo un diseño descriptivo-transeccional-no experimental. Se seleccionaron de manera intencional 81 directivos correspondientes a la población de cinco (5) Instituciones de Educación Superior. La información se recolectó a partir de la aplicación de un cuestionario de 42 reactivos, la validez de contenido se obtuvo mediante el juicio de expertos y la confiabilidad del instrumento se calculó mediante el Alfa de Cron Bach ($r\alpha = 0.98$).

Para el análisis de la información se utilizó la estadística descriptiva. Los resultados muestran que en las instituciones de educación superior (IES) estudiadas no existe una tendencia predominante con relación a un estilo de gestión directiva específico, puesto que las categorías ausentes como presentes se expresan de manera parcial. No obstante, destaca la presencia de los estilos directivos autocrático y reflexivo.

Este artículo, es un aporte importante para esta investigación, a pesar que se desarrolló desde el paradigma positivista, ya que permite visualizar que la gestión directiva holística se encuentra medianamente ausente en los directivos participantes del estudio. Se justifica la formulación e implementación de un modelo que permita fortalecer este estilo de gestión, a fin de lograr una educación de calidad, adaptada a los estándares de educación universitaria demandados por la sociedad del conocimiento y permite enriquecer el marco teórico de esta investigación.

Asimismo, Herrera (2021), de la Universidad de Santo Tomás, presenta la tesis denominada: Instituciones educativas de frontera: una mirada desde la gestión educativa para optar al título de doctor en educación. La investigación hace un rastreo académico vislumbrando algunas tensiones y vacíos que denotan la necesidad de analizar y reflexionar en torno a los procesos que se implementan en las instituciones educativas de frontera.

En este contexto, surgen problemáticas a nivel de gestión, porque el énfasis está en lo administrativo y se desconocen los procesos de las comunidades, entre ellos la inclusión, debido a que no se atiende la diversidad étnica; el currículo multicultural se masifica y no

se tiene en cuenta el conocimiento específico de las minorías; la formación docente está supeditada a lo disciplinar sin tener en cuenta la diversidad cultural; y finalmente, la política pública educativa no atiende las necesidades locales. En consecuencia, surge la pregunta ¿qué tipo de procesos de gestión educativa han caracterizado a la educación entre el 2010 y el 2020 en las instituciones de frontera?

Desde este panorama, se tiene como intención realizar un análisis documental de las políticas públicas educativas y de los proyectos educativos institucionales; comprender las percepciones de los miembros de la comunidad educativa acerca de los procesos que se implementan con respecto a la gestión educativa, a la inclusión de la diversidad, las prácticas pedagógicas en los municipios de frontera, las políticas públicas y la formación de los docentes, e interpretar esas transformaciones y los procesos que surgen en ellas, a la luz de los documentos oficiales y miradas de la comunidad educativa en el periodo 2010 – 2020.

Como aporte para esta investigación, se fortalece el marco metodológico, ya que permite una mejor visualización al momento de elaborar las entrevista, porque se toma como elemento fundamental la realidad social que viven los directivos, los docentes y la comunidad, para así, hacer un análisis y una reflexión exhaustiva de la gestión en las instituciones educativas de frontera. El enfoque hermenéutico permite adicionalmente comprender los procesos que allí se implementan y es un insumo para realizar propuestas de gestión que se ajusten a las necesidades y especificidades de las comunidades educativas en la frontera.

Finalmente, Villacorta, De La Cruz, et al. (2024), escriben el artículo científico denominado: Habilidades directivas y comunicación organizacional interna en el trabajo colaborativo, cuya finalidad fue determinar sí el trabajo colaborativo de las instituciones educativas públicas de Barranca, 2023, se ve influenciado por las habilidades directivas y la comunicación organizacional interna. Se desarrolló mediante un estudio cuantitativo.

La muestra estuvo compuesta por 50 docentes del distrito de Barranca que laboran en el año 2023. Para el acopio de información se empleó la encuesta como técnica y tres cuestionarios. Para la obtención de los resultados se aplicó una prueba de regresión logística ordinal, cuyos resultados mostraron un valor R de Nagelkerke de 0.472, ello señala que las habilidades directivas y la comunicación organizacional interna explican en un 47.2% el nivel de trabajo en equipo.

Estos resultados llevan a concluir que el trabajo colaborativo de los docentes de las instituciones educativas públicas de Barranca, durante al año 2023, es influenciado por las habilidades directivas y la comunicación organizacional interna.

Los resultados de esta investigación representan un aporte muy importante porque contribuyen a tener una mejor visión sobre la comunicación organizacional, no solo porque impulsa el compromiso gerencial, sino también la responsabilidad a nivel individual y grupal al interno del equipo, entendiendo que esta se debe asumirse como una cultura de los miembros que es promovida por sus propias actitudes. Todo esto fortalece las reflexiones finales en cuanto comunicación organizacional, permitiendo organizar las tareas y colaborar con el rol del gerente.

Seguidamente, se resume en la tabla 1 los aportes vinculados con los estudios previos de la presente investigación.

Tabla 1

Representación de estudios previos

Tema	País/Año	Universidad	Titulo	Autor	Objetivo General	Aportes a esta Investigación
Acción Comunicativa	Venezuela 2021	Universidad de Carabobo	Modelo gerencial comunicativo desde la transdisciplinariedad en el entorno educativo universitario	Banderela, M.	Generar una aproximación teórica a un modelo gerencial comunicativo desde la transdisciplinariedad en el entorno educativo universitario (p.23).	Plantea normas, criterios y principios, bajo un perfil transdisciplinario con el objetivo de que se pueda adquirir el arte de la comunicación en una gerencia educativa en el entorno universitario
Gestión Directiva	Colombia 2020	Universidad del Atlántico	Estilos de gestión directiva en Instituciones de educación superior.	Martínez, L.	"Configurar un modelo de gestión directiva pertinente a la realidad de las instituciones de educación superior del Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta-Magdalena, Colombia" (p. 36).	Contribuye a visualizar que la gestión directiva, de tipo holística, se encuentra medianamente ausente en los directivos participantes del estudio. Se justifica la formulación e implementación de un modelo que permita fortalecer este estilo de gestión
Gestión Educativa	Colombia 2021	Universidad Santo Tomas	Instituciones educativas de frontera: una mirada desde la gestión educativa.	Herrera, F.	"Caracterizar los procesos de la gestión educativa desde la incidencia de la política pública y la percepción de la comunidad educativa en el periodo 2010 – 2020, como elementos para la formulación de propuestas de gestión educativa fronteriza" (p. 32)	Permite una mejor visualización al momento de elaborar las entrevistas, porque se toma como elemento fundamental la realidad social que viven los directivos, los docentes y la comunidad

Nota. Información extraída de cada documento seleccionado para el análisis, según el interés investigativo del autor.

Marco teórico

2.2 Comunicación organizacional

En cuanto al primer tema de estudio, Comunicación Organizacional, se presenta como antecedente el trabajo realizado por Papic-Domínguez (2016), que destaca el tema de la comunicación organizacional interna entre directores y docentes, con el fin de incrementar la eficacia de la gestión escolar. Esta investigación de diseño no experimental, exploratoria, descriptiva, primaria y mixta ofrece una visión amplia de la aplicación de la comunicación organizacional, entendiendo que la comunicación tiene un alto valor en la existencia social, lo que posibilita el desarrollo de las organizaciones; permite la participación en ambientes internos, ayuda a estimular la motivación y conectar a quienes integran una organización, que en este caso son las instituciones educativas.

En este sentido, emergió que los 13 centros educativos adscrito a las comunas de Pudahuel y de La Cisterna fueron asumiendo posiciones desde una comunicación organizacional interna entre directivo/docente "de tipo ascendente" (el que menos cambios experimentó) a otro denominado como acciones de comunicación entre directivo/docente "descendente" (con los mayores cambios respecto a la situación precedente), permitiendo declarar que la evolución de las instituciones educativas se han modernizado política y gerencialmente.

De lo anterior, se puede declarar que el aporte a la presente tesis doctoral se concibe en la adopción de la estructura explicativa de los sistemas educativos construidas por el autor, la cual propone tres aspectos de comunicación organizacional: Eficacia (en el desarrollo de los procesos educativos), Gestión (en el ejercicio de la gestión escolar) y Gerencial (flexible, en red), cuya extrapolación hacia el foco de estudio de Instituciones Educativas en un municipio de Colombia, será la pauta que marcará la diferencia.

2.3 Acción comunicativa

Continuando con el segundo tema, referido a la acción comunicativa, se presenta la tesis de Banderela (2021) quien genera una aproximación teórica o gerencial comunicativo desde la Transdisciplinariedad en el entorno educativo universitario, a través de una contrastación y revisión teórica la autora profundiza en el análisis de la comunicación como motor que

activa toda organización, combinando la aproximación teórica con el carácter aplicado, y de esta manera constatar la importancia fundamental del sistema educativo con la concepción del ser de un gerente.

La metodología del trabajo es de carácter cualitativo, fundamentada en el método hermenéutico y fenomenológico, de paradigma interpretativo, que permitió comprender el mundo de la vida de los informantes a partir de técnicas de recolección de información como la entrevista a profundidad, dirigida a describir los procesos gerenciales que se dan en una universidad pública de Venezuela, al explicar el funcionamiento de la comunicación en las organizaciones educativas, la investigadora da cuenta de las dificultades en la transformación efectiva de las mismas.

La perspectiva mostrada por la investigadora representa el amarre con la presente tesis doctoral, ya que la nueva teoría que se propone sobre la comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas, equivale a una transformación de la gerencia desde una perspectiva crítica, cuyos elementos a incluir en las reflexiones, además de las implicaciones y el desempeño de los recursos humanos, pasa por el estudio de las estructuras de gestión y procesos de actuación efectiva, que implica procedimientos operativos y características de actuaciones, sistemas de provisión de puestos de trabajo, formación continua o gestión vinculada a retribuciones, entre otros, representando el abanico de posibilidades que lograron ser la base de su aproximación teórica gerencial comunicativa.

2.4 Gestión directiva

Para el tercer tema, gestión directiva, se distingue el estudio de Martínez (2020) realizado en la Universidad del Atlántico, Colombia, quien configuró un modelo de gestión directiva pertinente con la realidad de 5 instituciones de educación superior, a partir de la figura de 81 directivos. En esta tesis doctoral de diseño descriptivo-transaccional-no experimental, a partir de una perspectiva pos-positivista, el cual le permitió deducir a la investigadora, que los estilos de gestión directiva se adoptan de manera inconsciente sin reflexionar sobre su impacto en las organizaciones.

Este estudio representa un anclaje teórico para la presente tesis doctoral, cuyo contenido será contrastado con la teoría de gestión directiva, a los fines de buscar nuevos planteamientos respecto a un cambio social, conciencia y transformación, que no sólo deje

entre ver que los procesos de cambio se configuran por regla general en derredor de las tensiones o conflictos, sino que pueda ver en el lenguaje y el consenso entre las partes, una oportunidad de evolución y cambio en positivo.

Esta fuente representa un aporte teórico para la presente tesis doctoral, cuyo contenido será contrastado con la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1992a, 1992b), a los fines de buscar nuevos planteamientos respecto a un cambio social, conciencia y emancipación, que no sólo deje entre ver que los procesos de cambio social se configuran por regla general en derredor de las tensiones o conflictos, sino que pueda apreciarse en el lenguaje y el consenso entre las partes, una oportunidad de transformación en positivo.

2.5 Gestión educativa

Para el último tema de estudio, gestión educativa, se toma como antecedente de Herrera (2021), igualmente es un estudio de una universidad de Colombia, que refiere una caracterización de los procesos de la gestión educativa desde la política pública y la percepción de la comunidad educativa, en instituciones educativas de frontera desde el nivel de gestión, la cual hace énfasis en lo administrativo, pero dejando las particularidades propias de cada comunidad de frontera.

2.6 Estado del arte como referenciales teóricos

La construcción del estado del arte, permitirán determinar "la forma como ha sido tratado el tema, cómo se encuentra el avance de su conocimiento en el momento de realizar una investigación y cuáles son las tendencias existentes, en ese momento cronológico, para el desarrollo de la temática" (Londoño et al., 2014, p.6); de tal manera que se asumirá una postura crítica para reflexionar sobre las tendencias y vacíos en torno a la comunicación organizacional, con el fin de fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas como una solución a las problemáticas planteadas en el Momento I.

2.7 Enfoques y visiones de la comunicación organizacional

Para iniciar este apartado, se realiza una línea del tiempo que guiará el origen de la comunicación organizacional, destacando el enfoque de Del Pozo Lite (1997), quien plantea dos puntos de referencia: de "1900-1970" denominado período de incubación y

nacimiento, y de "1970 hasta la actualidad", el cual ha denominado periodo de madurez e innovación de la comunicación organizacional. Se muestra en la tabla 2:

Tabla 2

Origen de la comunicación organizacional

Período	Enfoque	Precursores
Incubación y nacimiento		
1900-1940	- No existe enfoque de comunicación organizacional, pero si existía la necesidad de transmitir información a través de canales de comunicación que permitiera una mejor relación entre los grupos organizacionales.	
1940	- Postulado: Comunicación a través de boletines y manuales. - Se enfatiza el interés por la comunicación, las organizaciones despiertan y se dan cuenta que mostrar crecimiento y resultados tiene un fuerte impacto en la motivación e integración de los trabajadores. - Sin embargo, esto no tuvo el impacto esperado, ya que muchos no leyeron la información debido a que se utilizaron medios masivos "descendentes" a través de boletines y manuales.	- Herbert A. S. (1940). Argumenta que la comunicación es 'absolutamente esencial para las organizaciones' - Baker y Ballantine (1949). Se dan cuenta de que la información no se lee porque presenta datos complejos, lo que limita su comprensión, debido a que la mayoría de los trabajadores no saben leer, además de que no existe seguimiento y continuidad, por el precario sistema de distribución de información.
1950	- Postulados: liderazgo, motivación y adaptabilidad al entorno. - En esta década se aborda el estudio y construcción de una estructura organizacional que permita el flujo de información, a partir de un proceso de retroalimentación que busca lograr la motivación y alto desempeño en los trabajadores.	- Keith Davis, Jacobson y Seashore (1953) cuestionaron la estructura organizacional de la comunicación, luego identificaron una red de comunicación, es decir, conexiones de individuos sin importar el área o la jerarquía.
1960	- Postulado: era de las variables aisladas Es una época donde la persuasión y la transmisión de la información se daba de manera correlacional a los subordinados, mediante redes de comunicación.	- Redding y Sanborn (1964); Katz y Kahn (1966) definieron por primera vez la comunicación organizacional como un flujo de información donde se envían y reciben mensajes dentro de una organización, ejemplo: oficios, incentivos, programas de retroalimentación entre superiores y empleados. Es una época donde la persuasión y la transmisión de la información se daba de manera correlacional a los subordinados, mediante redes de comunicación.

Madurez e innovación	
- Postulado: clima y redes de comunicación - El principal objetivo era medir el clima de la comunicación en lo interno de las organizaciones, a partir de los siguientes aspectos: - Comunicación ascendente y descendente. - Tipos de mensajes - Canales de información - Satisfacción del trabajador según la forma como le llega y percibe la información.	- Really y Roberts (1970); clima de comunicación en estructuras organizadas. Percepción que se tiene de la comunicación dentro de la organización y en la satisfacción del trabajo. - ICA Communication Audit (1971): análisis de redes de comunicación. - La Asociación Mexicana de Comunicación y Organización (AMCO), estudia la efectividad de la comunicación dentro de las organizaciones.
- Postulado: comunicación organizacional. - Se dio énfasis en la cultura organizacional en todos los procesos de comunicación, con el fin de establecer objetivo y significados comunes, que facilitara el entendimiento y el logro de los objetivos. - Esta década se concibe como un sistema de comunicación, en el cual se reúnen, se interpreta y se envían mensajes influidos por aparatos digitales como la tecnología.	- Hodgetts y Altman (1985), ya hacen hincapié en la comunicación informal, que para él comprende toda la información no oficial que se da entre los diversos grupos de la organización, no distinguiendo entre la comunicación interna o externa. - Goldhaber (1984) enfoca su tesis en las redes de la comunicación, como camino o vía mediante el cual los grupos de una organización se comunican, por lo que las divide en: comunicación formal (descendente, ascendente y horizontal) e informal (rumor). - Keith Davis y John Newstrom (1988), enfocan la comunicación organizacional en los directivos, y dividen su planteamiento en que estos: 1. Deben desarrollar una actitud positiva de comunicación. 2. Hacer un esfuerzo permanente para que todos estén informados de manera integral. 3. Deben establecer una comunicación consciente. 4. Deben generar confianza. -Martínez de Velasco y Nosnik (1988) establecen la comunicación formal, que son aquellos mensajes dictados de manera oficial según la estructura jerárquica de la organización.

Nota. Adaptado de Del Pozo (1997).

La tabla 2, muestra el recorrido sobre el origen de la comunicación organizacional, se observa que la misma en toda su evolución exhibe una perspectiva humana, donde las relaciones e interacciones de los grupos en la organización han sido privilegiadas en cada uno de los enfoques. Ahora bien, para facilitar la comprensión del concepto de comunicación organizacional en la actualidad, es relevante destacar que este ha tenido un proceso creciente de nuevos enfoques y visiones, donde el estudio multidisciplinario de la administración, la psicología y la sociología como ciencias, han sido pioneras en la teorización de este campo de acción comunicativa.

Sin embargo, en este sentido de evolución, hoy la ciencia de la educación forma parte de este campo multidisciplinario, que permite establecer puntos de vista en el campo educativo desde tres postulados teóricos; Fernández Collado (2002), quien subraya que es un proceso "regulado por la comunicación entre humanos y organizaciones" (p.88); Andrade (2002) quien afirma "que es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los miembros de una organización, a través de canales interpersonales o medios de comunicación más o menos sofisticados, verbales o no, formal o informal, horizontal o vertical" (p.12). Por su parte, Garrido, Goldhaber y Putnam (2020) definen la comunicación organizacional: "es el flujo de mensajes dentro de una red sistémica de relaciones humanas interdependientes" (p.27).

Es así como se inició el recorrido con Andrade (2002), quien enfoca la comunicación organizacional en tres perspectivas:

1. Como proceso social, desde la premisa que la comunicación es un proceso social, y desde esta postura la comunicación organizacional es una interacción entre el ser humano y el entorno donde se intercambian mensajes entre uno y otros, el cual está sometido a una amplia variedad de canales de comunicación.

2. Como disciplina, como campo de conocimiento humano, la comunicación organizacional estudia el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio.

3. Como conjunto de técnicas y actividades, el cual permite el desarrollo de estrategias que faciliten y agilicen el flujo de mensajes entre la organización y su entorno.

En este orden de ideas, Garrido et al. (2020) afirman:

> Que la organización será siempre un sistema vivo y abierto, conectado por el flujo de información y comunicaciones entre personas que ocupan diferentes puestos y representan diferentes roles, y que hoy tienen el desafío de una red que digitalmente refleja, desborda y va más allá de las relaciones de los sistemas organizacionales. (p.22)

En virtud a tal afirmación, es en los procesos de cambio donde se debe establecer un manejo adecuado de comunicación, siendo que esta es la base para la estabilidad y disminución de incertidumbre, por lo que la comunicación organizacional engloba los siguientes elementos: 1. Ocurre en un sistema complejo y abierto que está influenciado por el medio ambiente y lo afecta. 2. Implica mensajes, flujo, propósito, dirección y medios. 3. Involucra personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Tomando en consideración todos estos elementos, Fernández Collado (2002), plantea que la comunicación organizacional está compuesta por dos conjuntos:

Tabla 3
Propósito de la comunicación organizacional, Fernández Collado (2002)

Conjunto	Propósito
Comunicación externa	- Son todos aquellos mensajes emitidos por la organización hacia el público externo, es decir, proveedores, clientes, instituciones. Entonces, se toma que es el canal comunicativo que le permite a la organización relacionarse e interactuar según su interés. - La organización toma especial interés, ya que esta comunicación es la que le permite posicionarse en el mercado, estableciendo una imagen corporativa de lo que es y quiere hacer para el logro de sus objetivos.
Comunicación interna	- El conjunto de actividades que realiza la organización para mantener buenas relaciones entre sus integrantes, a través de diversos medios de comunicación (mensajes escritos y verbales; vallas publicitarias; correo electrónico, entre otros) que los mantienen informados, integrados y motivados, lo que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Nota. Adaptado de Fernández Collado (2002).

En la tabla 3, se muestran los propósitos de la comunicación organizacional, según Fernández Collado (2002). Del mismo modo también se destacan los postulados básicos propuestos por Andrade (2005), y los define tal como se muestra en la siguiente

Tabla 4
Postulados básicos según Andrade (2005)

Postulado	Modalidad	Propósito
Comunicación es integral	Interna/externa	- Mensajes que se intercambian tanto dentro como fuera de la organización.
	Vertical Ascendente /Descendente Horizontal/diagonal	- Vertical, es la información que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización. - Ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a un nivel superior. - Descendiente, cuando la información baja de un nivel superior a uno inferior. - Horizontal, cuando la información es dada entre las personas de un mismo nivel independiente del área o jerarquía. - Diagonal, es la que se establece entre distintos niveles y áreas, normalmente entre los equipos de trabajo.
	Formal/Informal	- Formal, la información es dada entre los canales oficiales de la organización. -Informal, es toda aquella información que no se maneja en los canales informales, es la información boca a boca o de pasillo.
	Interpersonal Intragrupal Intergrupal Institucional	- Interpersonal, es la información que se da entre dos o más individuos de la organización, - Intragrupal, es la información que se da entre los miembros de un mismo equipo de trabajo. - Intergrupal, es la información que se da entre los miembros de los diversos equipos. - Institucional, es la información que se establece como un todo entre el público interno, utilizando los canales oficiales de la organización
	Verbal No verbal	- Verbal, es la que utiliza la palabra hablada o escrita, para transmitir mensajes importantes. -No verbal, es la información que se da a través del lenguaje corporal, que representa un conjunto de significados compartidos y adapta a patrones similares de comportamiento.

Nota. Adaptado de Andrade (2005).

Igualmente, Garrido, Goldhaber y Putnam (2020) plantean que los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías:

Tabla 5
Taxonomía de flujo de información

Taxonomía	Propósito
Modalidad del lenguaje	- Mensajes verbales (lingüísticos); es la información generada a través de códigos compartidos, conceptos y con precisión conceptual de las palabras utilizadas en conferencias, carta o la conversación que genera un cierto relato corporativo. - No verbales (no lingüísticos); es la información no hablada ni escrita. Por ejemplo: lenguaje corporal (movimientos oculares, gestos); características físicas (altura, cabellos); conducta de contactos (proxemia, apretón de manos, cercanía, golpes); indicios vocales (articulación, modulación, volumen, ritmo); espacio personal (arreglos espaciales, territorialidad); objetos (plumas, joyas, gafas, pelucas, vestuario); medio ambiente (tamaño de la habitación-oficina, tipo de mobiliario, música).
Supuestos receptores	- Es la información que se transmite tanto dentro como fuera de la organización. - Son representativos de los mensajes internos los memorándum, boletines y reuniones, y están destinados al consumo de los colaboradores de la organización. - Los mensajes externos, campañas, publicidad, relaciones públicas, ventas, ciudadanía corporativa.
Método de difusión	- El envío de mensajes a otras personas implica dos modos; - Los que usan métodos "hardware" dependen de alguna fuerza eléctrica o mecánica para funcionar, pueden ser actividades con extensiones tecnológicas como, el ordenador o computadora, teléfonos de todo tipo, las radios, los vídeos y las imágenes digitales en general. - Los que utilizan los métodos software se incluyen actividades de comunicación orales (cara a cara) como conversaciones, reuniones, entrevistas, discusiones y actividad escritas tales como memorándum, cartas, boletines, informes, propuestas, pólizas, manuales, particularmente, pensar, escribir, hablar y escuchar para comunicarse con otros.
Propósito del flujo	- Hace referencia al motivo por el que se envían y reciben mensajes dentro de la organización, así como a las funciones específicas que cumple.

Nota. Adaptado de Garrido, Goldhaber y Putnam (2020)

Después de presentar tres puntos de vista sobre los postulados, taxonomía o conjunto del flujo de información, se entiende que las acciones sociales como influencia y dependencia buscan involucrar a los individuos dentro de las organizaciones, por lo que toda información sin importar el código o lenguaje dentro del proceso de comunicación implica interacción, condición natural del comportamiento humano, que reconoce al otro u otros como válidos en la acción comunicativa.

En consecuencia, la comunicación organizacional es la base fundamental de toda estructura organizacional, ya que representa un proceso continuo e interactivo, por tanto, es lo que permite la transmisión y/o difusión de las políticas, valores, objetivos y metas organizacionales, dándole sentido a las estrategias, planes, programas, y proyectos, que constituyen la imagen operativa donde todos se deben apalancar a partir del canje de mensajes co-producidos con significados, símbolos y códigos compartidos, que generan una interacción continua e integrada en la organización.

La comunicación organizacional juega un papel importante para esta investigación porque no solo impulsa el compromiso, la responsabilidad a nivel individual y grupal al interno del equipo, entendiendo que esta se debe asumir como una cultura de los miembros que es promovida por sus propias actitudes. Finalmente, los autores analizados coinciden en que la comunicación organizacional se divide en comunicación interna como externa y que ambas deben estar perfectamente alineadas y direccionadas hacia un mismo fin, pero en esta investigación sólo se hará énfasis en la comunicación interna, ya que se estará estudiando la gestión directiva en lo interno de cada institución educativa.

2.8 La comunicación interna desde una perspectiva educativa y crítica

Para la conceptualización de este apartado, se toman los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, conocidos también como Objetivos Mundiales, los cuales adoptaron los Estados miembros en el año 2015, como un llamado universal para erradicar la pobreza, preservar el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para el año 2030. Son 17 ODS, los cuales están integrados y relacionados unos con otros, ya que consideran que la afectación de un resultado, directamente afecta otra área, por tanto, el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medioambiental, económica y social de cada sociedad.

El Objetivo N° 4, señala; "Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos" por lo que concibe la educación como una condición necesaria para el desarrollo humano de las personas. Ésta es valorada como un bien público, cuya provisión es responsabilidad principal del Estado.

La ODS 4, (2015) define la educación como: La base para mejorar nuestra vida y el desarrollo sostenible. Además de mejorar la calidad de vida de las personas, el acceso a la

educación inclusiva y equitativa puede ayudar a abastecer a la población local con las herramientas necesarias para desarrollar soluciones innovadoras a los problemas más grandes del mundo.

Lo que resume, que una educación de calidad debe establecerse desde múltiples perspectivas que pueden agruparse de acuerdo con el nivel de análisis que adoptan (el individuo, la comunidad, el Estado, la región y/o el mundo), De allí que se toma lo planteado por el Londoño (2012) en su escrito en el prólogo del libro "Luis Beltrán Prieto Figueroa, El maestro como líder principios generales de la educación", quien refiere:

> El proceso educativo, en su integridad, no puede considerarse bajo una concepción unilateral: es tanto una creación como una recepción. Toma en cuenta tanto la auto gestación del educando como sus condiciones históricas y los aportes del medio social y cultural. (p.19)

Esta idea permite al autor significar el postulado de Prieto Figueroa, cuando expone que "desde la etimología, la educación supone niños y jóvenes activos en su propia formación" (p. XIX). Partiendo de esta concepción, Londoño (2012) traza en su escrito, que Prieto Figueroa infunde sus ideas desde la inspiración del filósofo Claude Adrien Helvetius, quien enlaza de manera directa las formas de gobierno, las constituciones y la educación:

> Se puede estudiar la educación desde la ética de los fines de la vida en plenitud, pero también desde sus condiciones sociopolíticas, educarse es un duro hacerse y rehacerse; no obstante; no todos alcanzan las expectativas, porque están sujetos a condiciones sociales y políticas: sobre ellos presionan fuerzas extrañas que impiden su desenvolvimiento como seres plenamente humanizados. La educación es una necesidad de la reproducción social, que se manifiesta en la transmisión de los adultos a los más jóvenes de los hábitos, tradiciones, costumbres, ideales, pensamientos y tareas. La nueva generación se hace depositaria de los productos de una cultura; de los bienes y valores de una sociedad. (p.19)

En consonancia con lo planteado en este apartado, la investigación se propone indagar cómo la comunicación organizacional interna ha impactado la calidad de la educación a través de las prácticas de gestión organizacional de los directivos escolares. Para tal propósito, se analizará el Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016, el cual delineó cinco líneas de acción en el ámbito de la gestión.

1. El fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo;

2. El fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional;

3. El fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo;

4. La implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y

5. El desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas.

Estos lineamientos tuvieron como objetivo promover por parte del Ministerio de Educación la consolidación de un sistema de gestión que asegure la calidad basada en la población al tener más y mejores oportunidades educativas, en consonancia con la autonomía institucional a través del fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas. Ahora bien, para dar continuidad a una política nacional, se establece el Plan Nacional de Educación; el camino hacia la calidad y la equidad 2016 – 2026, el cual declara "la calidad en educación es una construcción multidimensional" (p. 16). Este plan presenta una clara visión de gestión con base a la participación de todos los sectores, y por sobre todo reconociendo que las mismas deben realizarse desde la base, desde sus propios contextos bajo las relaciones e interacciones de la comunidad educativa.

De acuerdo con Papic-Domínguez (2018), la visión de la gestión basada en la participación es un "valor transversal" (p.19) de los sistemas de educación pública, donde los niveles de poder y decisión están presentes, y por tanto existe una red de actores conectados, con diferentes áreas de competencia; en este sentido, la comunicación organizacional es imperativa entre los diversos enfoques de responsabilidad compartida y concertada, que busca asegurar el derecho de todos a una educación de calidad, entonces arguye la autora:

> La gestión que alude a la participación constituyen su marco y horizonte, pues pretenden flexibilizar el tipo de relación que la escuela establece y mantiene con el sistema y su entorno, interno y externo, y buscan favorecer la transferencia de la responsabilidades, dirigida a desarrollar estrategias encaminadas a dar respuesta a los problemas fundamentales de la sociedad y mejorar su eficacia y eficiencia, mediante la ejecución de las acciones; lo que refleja, por tanto, el interés por promover cambios por parte de las propias instituciones educativas. (p.21)

Bajo esta perspectiva, se define la comunicación organizacional interna desde el enfoque de Castillo (2009) como aquella que se enfoca desde la cultura organizacional, por tanto, permite un flujo de información global. Además, es pertinente citar a Villafañe (2002) y Cuenca y Verazzi (2018), quienes afirman que la comunicación organizacional se enfoca en las relaciones internas de todos sus integrantes, a través de diversos medios y acciones que busca crear y preservar mensajes que fortalezcan el vínculo y la motivación mediante el uso de diferentes técnicas de comunicación para lograr resultados organizacionales.

Es en este punto donde se torna pertinente aplicar un enfoque centrado en los medios de comunicación organizacional en el ámbito de las instituciones educativas. Tal como lo plantea Papic-Domínguez (2020), este enfoque debe partir del proyecto pedagógico y la gestión jerárquica que caracterizan a cada institución educativa. A partir de estos dos elementos fundamentales, "se integra el proceso comunicativo" (p.243), el cual abarca la interacción y las relaciones internas que se establecen a través de los medios de comunicación de la institución dentro de su estructura organizacional.

Respecto a esto Papic-Domínguez (2020) cita a de Castro (2015), Macia (2019) y Zapata (2016), quienes describen que la comunicación organizacional interna en las instituciones educativas se compone de "reuniones, tablones de anuncios, periódico mural, correo electrónico y buzón de sugerencias, medios los correos electrónicos, plataformas digitales, que pueden ser canales oficiales o no" (p.243), que permita contribuir al logro institucional.

No obstante, es importante destacar, que para mantener una efectiva comunicación organizacional interna deben estar presente dentro de ese flujo de información la cultura organizacional, enmarcada en los valores, principio y normas de conducta que rige las actuaciones de los integrantes de la organización, por lo que Papic-Domínguez (2020) manifiesta:

> El desarrollo de la cultura organizacional en el quehacer cotidiano es una condición que fortalece las relaciones comunicativas que establecen directivos y docentes, pues ayudan a instalar valores institucionales compartidos, motivación y cohesión comunitaria, favoreciendo así el logro de los lineamientos académicos y administrativos en la institución educativa. (p.252)

Lo anterior guarda estrecha relación con lo propuesto en el plan decenal (2006-2016), el cual pretendió consolidar un sistema de autonomía institucional a través del fortalecimiento

de la gestión de las instituciones educativas. Por tanto, la comunicación organizacional interna constituye un canal de comunicación entre los integrantes del ente organizacional, ya que es a través de este canal que se produce el flujo de información que circula en la institución en todas direcciones para "lograr la generación y mantenimiento de información adecuada con y entre sus miembros" (Papic Domínguez, 2020) (p.23).

Hasta aquí se ha dicho que el desarrollo de una buena comunicación organizacional interna permite el logro de los objetivos y también fortalece los procesos que sustentan el desarrollo de las instituciones educativas, lo que va más allá de establecer una correcta imagen y comprensión de la organización y sus realidades organizacionales, además de que establece un vínculo entre el objeto de la organización y la actividad laboral, minimiza el flujo de información informal, controla todo tipo de situaciones de crisis, estimula la innovación y finalmente promueve la calidad del proceso educativo Álvarez. (2007), lo que finalmente permite establecer el derecho a la información y la libertad de expresión de todos los miembros de la comunidad educativa.

En este sentido, vale la pena evaluar el alcance de la comunicación organizacional interna sobre la eficacia de la gestión, que según Del Pozo (2004, p.262) se vincula con: el estilo de dirección y la estructura organizacional, que debe estar sujeta a la confianza, la integración, representación, escucha y trabajo en equipo, según los canales formales e informales de la institución. En relación a esto, la investigación realizada por Papic-Domínguez (2016), llevó al 84,6% de los directivos a utilizar los canales físicos de comunicación como soportes para transmitir información de forma directa a los miembros de la comunidad educativa; Por otro lado, una proporción bastante alta del 92,3% dijo que utiliza canales de comunicación personal en la comunicación organizacional para permitir información general. Así, la investigadora determina una tendencia a utilizar canales tanto físicos como personales en el desarrollo del flujo de información en el contexto personal y organizacional.

Bajo esta perspectiva, la comunicación interna concibe un valor instrumental como recurso gerenciable estratégico, en consonancia con García (como se citó en Papic-Domínguez, 2020), este representa un es un medio que facilita el flujo de opinión de todos los integrantes de la institución educativa en términos de:

> Optimizar la productividad y la competitividad mejorando el comportamiento en las tareas y en las relaciones interpersonales; Mejorar la transmisión; Especificar y

> actualizar un proyecto organizacional compartido; Dar eficacia a los estilos de dirección; Difundir y explicar los objetivos estratégicos e involucrar a las personas en su consecución; Sensibilizar el patrimonio humano; Definir problemas y necesidades; Involucrar a todos en su solución junto con la integración de equipos de trabajo; Incrementar la formación de aptitudes personales; Estimar la innovación y asimilar los cambios; Difundir información y resultados; Tener las ideas y opiniones de todos los miembros; Distribuir correctamente el trabajo; Realizar mejor las tareas y movilizar recursos; mejorar el ambiente de trabajo; Elevar la moral de los empleados y generar dinámicas de grupo. (p. 31)

Finalmente, la comunicación organizacional interna en las instituciones educativas presenta un desafío para normar las buenas prácticas en la gestión, que permita motivar y asumir responsabilidades asignadas en el proceso educativo, a partir del rol que presente cada miembro de la comunidad educativa, para el logro de la política, planes y/o proyectos educativos en el marco de una educación de calidad.

2.9 La comunicación de los directivos a la luz de Habermas

En términos generales respecto a la emancipación, se considerará a Habermas (1992a, 1992b) como referente teórico de este apartado, quien hace referencia a que:

> Todo, la automatización del arte significa una emancipación de la legalidad propia de la esfera de los valores estéticos, emancipación que hace posible una racionalización del arte y, con ello, un cultivo consciente de experiencias en el trato con la propia naturaleza interna, esto es, la auto interpretación metódico expresiva de una subjetividad emancipada de las convenciones cognoscitivas y prácticas de la vida cotidiana. (p. 221)

A partir de lo expuesto, se desprende la posibilidad de crear una ciencia crítica cuyo objetivo central sea la autoformación de la especie humana, fundamentada en el interés emancipatorio de la razón. No obstante, esta ciencia crítica "no promete" una liberación radical de las clases oprimidas ni induce a negar la esperanza de una acción comunicativa más racional entre los grupos sociales. Su propósito fundamental reside en sustituir la base efectiva de la obediencia a la cultura por una base racional. La emancipación como liberación de los individuos para lograr transformación en términos generales es a lo que

Habermas (1992a, 1992b) hace énfasis, vale la pena estudiar la emancipación de los individuos que repercutan en los procesos de las organizaciones.

Es significativo señalar que autores tales como Osorio (2007) y Fernández (1997), aportan al desarrollo de la tesis doctoral, por ser investigaciones de la teoría crítica seguidoras del pensar de Jürgen Habermas, desde los cuales se ha descubierto que la misma se opone radicalmente a la idea de teoría pura porque supone una separación entre el sujeto que contempla y la verdad contemplada; en este sentido, además de comprender la situación histórico-cultural de la organización de estudio, se aspira, propiciar la fuerza transformadora en medio de las luchas y contradicciones que emerjan.

En este orden de ideas, Fernández (1997) precisa que:

> Habermas en 1972 sostiene que la creciente complejidad del sistema social exige "una continua ampliación de las capacidades de control (...) ello tiene como consecuencia una intensificación y extensión de la red de comunicación, y al cabo el establecimiento de una sociedad mundial, la cual mediatiza toda conciencia local de la historia y todos los desarrollos particulares en una red global de información que tiene efectos unificadores. (p.19)

Por lo anterior es que denomina su obra escrita principal como "Teoría de la Acción Comunicativa", que es concebida según Habermas (1992a, 1992b) como el principio de la Teoría de la Sociedad, declarando a su vez que la misma está enmarcada en el paradigma crítico de la segunda escuela de Frankfurt, lo cual se traduce en la interpretación de una realidad (hermenéutica), o "inteligente interpretación y comprensión de la situación" (Osorio, 2007, p.115). Esta obra está compuesta por dos volúmenes subtitulados "Racionalidad de la acción y racionalización social" y "Crítica de la razón funcionalista".

Como la teoría de Habermas (1992a, 1992b) gira en torno a la "acción comunicativa", la racionalidad de la acción, racionalización social y razón funcionalista se manifiesta en un mundo de interlocutores; esto se puede apreciar cuando Habermas (1992a) expresa: "A una afirmación sólo se la puede llamar racional si el hablante cumple las condiciones que son necesarias para la consecución del fin ilocucionario de entenderse sobre algo en el mundo al menos con otro participante en la comunicación" (p.28); en este sentido, lo que se busca alcanzar es el consenso crítico entre las partes, entendiendo que aunque no se produzca el efecto deseado, quedará de manifiesta la racionalidad de la emisión o manifestación de los significados.

Para ser más específico, se debe garantizar la racionalidad instrumental, la racionalidad electiva y la racionalidad normativa tal como a continuación lo declara Habermas (1992a):

El modo metódico y racional de conducirse en la vida posibilita y estimula los éxitos de la acción, simultáneamente, bajo los aspectos de:

- Racionalidad instrumental en la solución de tareas técnicas y en la construcción de medios eficaces;
- Racionalidad electiva en la elección consistente entre alternativas de acción (hablamos de racionalidad estratégica cuando en esta elección es menester tener en cuenta las decisiones de oponentes racionales), y, finalmente,
- Racionalidad normativa en la solución de tareas práctico-morales en el marco de una ética regida por principios. (p.234)

En relación a ello Austin (1998) refiere que el concepto de acción, se origina en el interés de diversos movimientos filosóficos por el hombre como agente, y en la búsqueda de una comprensión de la naturaleza y el contexto de la actividad humana, como esencia de la sociedad humana. Hace referencia al nivel micro, a los actores humanos individuales, pero también puede hacer referencia a la actuación de colectividades (macro), tal como se aprecia en la tabla 6.

Tabla 6
Matriz del "Conocimiento e interés" de Habermas

Interés cognitivo (Acción)	**Saber**	**Medio:** **Dimensión de la existencia social humana**	**Ciencia:** **Disciplina que lo caracteriza**
Técnico	Instrumental (Explicación causal)	Trabajo	Ciencia analítico-empíricas o naturales
Práctico	Práctico (entendimiento)	Interacción humana/ el lenguaje	hermenéutica histórica o "interpretativas"
Emancipativo o emancipatorio	Emancipatorio (reflexión)	Poder	ciencias críticas, o críticamente orientadas (empíricas e interpretativas)

Nota. Tomado de Austin (1998)

Sobre la acción comunicativa en sí, Garrido (2011) la define como "una interacción mediada por símbolos" (p.15); es decir un intercambio que no se supedita a las palabras

propiamente (comunicación verbal), sino a la evolución de esta a través de símbolos y signos donde el contexto y la interpretación del mismo inciden en ese proceso de interacción, por lo que es prudente inferir que es imposible llevar a cabo este proceso sin una verdadera dialéctica. Motivado a esta interacción en el marco institucional de la sociedad en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica Habermas (1992a) asigna al marco institucional de la sociedad, las siguientes funciones:

- Organización colectiva para la conservación de la especie, la cual no está asegurada exclusivamente por el instinto.
- Institucionalización de los procesos de aprendizaje y acomodación.
- La represión y canalización de tendencias libidinosas o agresivas que resultan disfuncionales para la propia conservación colectiva de la sociedad. Esta última función del marco institucional de la sociedad, implica un doble factor:
- La organización del poder a fin de reprimir dichas tendencias agresivas.
-La articulación y satisfacción de nuestras necesidades.

> Esta articulación y satisfacción de las necesidades se cumplen mediante la tradición cultural; por lo que hay que ser muy cuidadosos al momento de intentar instaurar o comprometer estos elementos en la organización, más aún si las organizaciones presentan una cultura muy arraigada, si este es el caso, se necesita estudiarlas a profundidad y prever los aspectos que pudieran incidir al momento de propiciar los procesos de transformación. Como elemento nuevo, Austin (1998) refiere que Habermas se preocupa por la "racionalización del mundo de la vida", entendiendo al mundo de la vida o Lebenswelt en el propio lenguaje Habermas (1992a) como las operaciones interpretativas donde "los miembros de una comunidad de comunicación deslindan el mundo objetivo y el mundo social que intersubjetivamente comparten, frente a los mundos subjetivos de cada uno y frente a otros colectivos" (p.104).

En otras palabras, es la realidad objetiva, subjetiva y social de las personas en un contexto que requiere estar cada vez más comunicado, buscando la comprensión del método racional para alcanzar un consenso, basado en última instancia en la autoridad del mejor argumento. Tal planteamiento da cuenta que en la teoría de la acción comunicativa existen tres contextos, los que constituyen conjuntamente el sistema de referencia que los hablantes

suponen en común en los procesos de comunicación. El mundo externo alude a lo objetivo y social, y el interno al subjetivo.

Es decir, para esta concepción, el hablante al ejecutar un acto de habla, entabla una relación pragmática con: algo en el escenario objetivo (como totalidad de las entidades sobre las que son posibles enunciados verdaderos); o algo en el universo social (como totalidad de las relaciones interpersonales legítimamente reguladas); o algo en el orbe subjetivo (como totalidad de las propias vivencias a las que cada cual tiene un acceso privilegiado y que el hablante puede manifestar verazmente ante un público), relación en la que los referentes del acto de habla aparecen al hablante como algo objetivo, como algo normativo o como subjetivo.

Los tres mundos: objetivo, subjetivo y social constituyen los presupuestos ontológicos de la acción comunicativa, por consiguiente conforman el horizonte cognitivo cómo el marco fundamental desde donde el individuo accede a los distintos ámbitos de la realidad; que más adelante, he de declarar como ontología para ir en concordancia con el lenguaje Habermasiano, además de estar mediado por la experiencia y la praxis histórica movida alrededor de los intereses: técnico, práctico y emancipatorio.

De la multitud de conceptos de acción, empleados en teoría sociológica, Habermas (1992a), los reduce a cuatro:

> La acción teleológica se centra en la finalidad de la acción, la regulada por normas en la influencia de las estructuras sociales, la dramatúrgica en la construcción de la identidad a través de la interacción y la comunicativa en la interacción misma entre los sujetos. En el contexto organizacional, esta clasificación permite analizar las diferentes dimensiones de la acción, desde los objetivos estratégicos hasta las relaciones interpersonales." (p.175).

Cuando Habermas (1992b) critica la razón funcionalista de la acción comunicativa, lo que pretende es transformar el ámbito político y social, orientado desde sus intereses (técnico, práctico y emancipatorio) a partir de las ideas de Mead, Parsons y Schutz, por sus tendencias explicativas, comprensivas e interpretativas de las ciencias sociales; en otras palabras, propone analizar en profundidad los principales aspectos de la teoría de sistemas, desde un sentido crítico en torno a la teoría de la acción comunicativa. La teoría de la acción comunicativa está orientada a analizar el cambio de paradigma de la actividad teleológica a la acción comunicativa, partiendo del contexto en que emergen en la historia de la teoría

sociológica. De los postulados de Mead fundamenta la sociología en términos de comunicación (interacción regulada por normas y mediada lingüísticamente) y de las proposiciones de Durkheim (fundamentos sacros de la moral o mundo de la vida racionalizado), lo hace desde la perspectiva de la solidaridad social. En este particular, Habermas (1992b) procura separar estas dos últimas de la teoría Weberiana de la racionalización hacia la filosofía de la conciencia.

A efectos de la investigación, el mundo de la vida (objetivo, subjetivo, social) de la comunicación organizacional y gestión directiva se concibe de la siguiente manera: lo objetivo será el análisis del comportamiento del individuo en su realidad organizacional y cómo este percibe la acción comunicativa desde la máxima autoridad, lo subjetivo el analizar la actuación al momento de ejecutar las acciones y su representación sobre la base de la acción comunicativa y finalmente lo social el propiciar interacciones entre los involucrados (rectores de instituciones educativas) para que emerja la acción social comunicativa.

2.10 La gestión directiva y su contexto sociocultural

Para iniciar este apartado, es necesario definir el objeto de estudio "institución educativa", dejando claro que este objeto de estudio se sumerge dentro del campo de la administración pública, debido a que son de carácter público, es decir, organizaciones regidas por el Estado en cuanto a leyes, normas, políticas y recursos, característica que la define como institución educativa pública. Según Guerrero (1985). La administración pública "es una potencia que arregla, corrige y mejora cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas" (p.92). Esto se traduce en el cálculo de sus fuerzas y recursos hacia la atención de las necesidades colectivas, cuyas acciones pueden clasificarse en dos grandes tipos: actividades funcionales y actividades institucionales. Las primeras tienen como propósito dirigir la realización de los trabajos de mejora de la sociedad, mientras que las segundas buscan el mantenimiento y operación de esta instancia como tal, por cuanto constituye un organismo.

En Colombia, la Ley 715 de 2001, denomina institución educativa: "como un ente formado por personas y recursos, ya sean públicos o privados, cuyo objetivo principal es ofrecer al menos un año de preescolar y nueve grados de educación básica, además de la educación media. (artículo 9°)". Siguiendo la premisa de que "la administración pública está

relacionada con el qué y el cómo del gobierno" (Dirnock, 1947 como se citó en Guerrero, 1997, p.36), resulta fundamental comprender tanto el "qué" del conocimiento técnico necesario para el desempeño de las tareas funcionales y también el "cómo", es decir, las técnicas de dirección o principios que guían la gestión de las actividades institucionales. La confluencia de estos dos aspectos da lugar a la síntesis denominada administración, y es precisamente la "gestión directiva" (Drucker, 1973, p.4) la que se convierte en el foco de estudio de la presente tesis doctoral.

Esta introducción lleva a establecer que la gestión directiva de las instituciones educativas comprende todos los elementos que intervienen y se interrelacionan en el proceso educativo, agrupando y vinculando directamente la comunidad educativa (directores, coordinadores, docentes, administradores, estudiantes, padres/representantes), planes, programas, proyectos educativos y recursos que van desde acciones de aula hasta acciones de política pública. Ahora bien, en la misma Ley 715 de 2001, define la responsabilidad de los Rectores en cuanto a la comunicación organizacional y la gestión directiva.

Se destaca entonces, que dentro de cada institución educativa existen normas que rigen el comportamiento humano de sus líderes, que busca fomentar una buena relación, además de motivar y estimular a sus miembros a logro de los objetivos institucionales. Por otra parte, en la Guía de Autoevaluación para el mejoramiento Institucional (MEN, 2008), se define la gestión directiva y el horizonte institucional de las instituciones educativas colombianas, lo que "involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión del establecimiento educativo en los contextos local y regional" (p.22).

La gestión institucional se caracteriza por una serie de procesos interrelacionados que garantizan su eficiencia y eficacia. La dirección estratégica proporciona un rumbo claro y un propósito común, orientando todos los esfuerzos hacia el logro de los objetivos institucionales. Paralelamente, la evaluación continua permite medir el progreso y ajustar las acciones de manera oportuna, asegurando que se tomen decisiones basadas en información sólida. La comunicación efectiva es fundamental para coordinar las diferentes áreas de la institución, mantener informada a la comunidad educativa y fomentar un ambiente de colaboración. Finalmente, la institución busca establecer alianzas estratégicas

con otras entidades para ampliar sus horizontes, enriquecer su oferta educativa y acceder a nuevos recursos, fortaleciendo así su proyecto pedagógico.

La Ley 715 de 2001 y la Guía de Autoevaluación para el mejoramiento Institucional establecen los parámetros respecto a la dirección de la gestión directiva, tomando en cuenta todo lo que involucra al recurso humano, los procesos educativos y las competencias directivas lo cual es de interés para la investigación en virtud de que representa la comunicación organizacional interna. En este caso, se toma el planteamiento de Patrón (2016), quien establece una definición de competencias directivas y la generaliza en que estas deben: "(a) incrementar la calidad educativa, (b) brindar mayor eficacia y productividad escolar; (c) mejorar las relaciones interpersonales de los involucrados" (p.3), por tanto, la gestión directiva busca mantener una buena comunicación, promover clima de integración y colaboración, delegar funciones que involucren un nivel de confianza en las capacidades de los miembros de la institución para la toma de decisiones acertadas. Con base a este planteamiento, es preciso hacer mención de Pérez Chávez (2021) "las actividades de gestión son dinámicas y por ende cambiantes, la preparación debe estar a este nivel.

En tal sentido, los usuarios internos tendrán confianza en sus líderes y los usuarios externos tendrán garantía de la calidad del servicio de la institución" (p.7). De allí que, la gestión directiva debe adaptarse a los cambios, para incrementar la productividad en sus procesos, pero, esto no sería posible si no existieran relaciones interpersonales, y por tanto el directivo no estuviese al nivel de una sana comunicación organizacional. Luego de este análisis, es pertinente el concepto de gestión directiva para esta investigación, el cual se define sobre las base de tres posturas del MEN (2008), González (2000); es un área donde se centra la orientación estratégica, la cultura institucional, el clima, la gobernanza escolar, y las relaciones con el medio ambiente, por tanto, el rector o director y su equipo directivo deben a través de los canales de comunicación interno organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución, en vista a este concepto propio del MEN.

Finalmente, es importante observar el proceso a partir de una estrategia organizacional y una metodología de gestión lo que involucra a todos los miembros de la organización con el propósito esencial de mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y funcionalidad, finalmente se puede establecer, que toda forma de gestión se encuentra en

el marco de la política educativa, donde el rector o director es promotor de mejora y líder de comunicación (Galvis y Ramírez, 2016).

2.11 La gestión educativa, una gestión del entorno interno

Este concepto principalmente se centra en la gestión del entorno interno, aspecto que diferencia del concepto de gestión directiva ya que como se estableció en líneas anteriores, la gestión directiva se centra en la orientación estratégica, cultura institucional, clima, gobernanza escolar y las relaciones con el medio ambiente, es decir, interno o externo, por tanto, se conduce al análisis de la gestión educativa desde la postura de Casassus (1999) que plantea: o "está orientada al logro de los objetivos de la escuela, en su ámbito interno, que responde a la interacción de personas" (p.102). Esto invita a reflexionar sobre el acto de accionar, es el brindar respuesta efectiva, hacer que las cosas sucedan, y el papel del equipo directivo (que conforman la gestión directiva) debe "liderar situaciones que aviven y fomenten habilidades y emociones de la comunidad educativa con el fin de transformar las ideas en actos" Blejmar (como se citó en Triana y Pérez, 2016), por lo que la comunicación organizacional interno tiende al mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

Desde este punto de vista, es un proceso complejo de gestión, donde confluyen una serie de objetivos y acciones educativas-administrativas-directivas-participativas con el fin último de garantizar una educación con pertinencia social, económica, política, cultural y cognitiva para todos los sujetos que participan en el hecho educativo, dentro o fuera de los respectivos centros educacionales. En consecuencia, la gestión educativa interviene permanente y directamente en todas las actividades y acciones que tienen que ver con el buen funcionamiento académico, administrativo, institucional, operacional y legal de cualquier centro o proyecto relacionado con la educación.

Finalmente, lo que permite que el constructo teórico de comunicación organizacional en instituciones educativas, esté concebido desde tres aspectos en particular: En primer lugar, se propondrán acciones en el foco de estudio definiendo el ¿por qué es necesaria la emergencia de un constructo teórico, tomando en cuenta los actores principales (decisor y máximas autoridades de la estructura organizativa), como carácter central a fin de obtener una organización apegada al deber ser. En segundo lugar, establecer acciones reguladas por normas y especificar cuál ha de ser el comportamiento e interacción de los actores al momento de que se emanen instrucciones desde la gestión directiva y finalmente

converger en una cultura organizacional de gestión educativa que permita hilar las acciones desde el aspecto comunicativo compaginando los medios verbales y extraverbales para que emerja la transformación de la organización objeto de estudio.

2.12 Bases legales

Es meritorio abordar el marco legal que rige la educación en Colombia puesto que todo "comportamiento es correcto en relación con un contexto normativo reconocido como legítimo" (Habermas, 1992a, p.34). Para ello he convenido hacer mención a los aspectos relacionados con el funcionamiento de la estructura normativa, con miras a la existencia de un deber ser en la estructura burocrática del Estado, donde la regulación fundamental sobre la educación en Colombia está en la Constitución Política de 1991, Título II "De los Derechos, las Garantías y los Deberes", Capítulo II relativo a "Los Derechos Sociales, Económicos y Culturales", específicamente en el artículo 67, establece:

La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica. La educación será gratuita en las instituciones del Estado, sin perjuicio del cobro de derechos académicos a quienes puedan sufragarlos.

Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

La Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley. Considerando esto, se infiere que, de la carta magna de la República de Colombia, se derivan el resto de las leyes que acompañan al marco legal regulatorio colombiano concerniente a la educación y hace referencia a que la misma es aplicable a

todos los órganos que la componen, evidenciando con esto la existencia de una norma regulatoria donde se hace mención a los principios y la moralidad de su funcionamiento. Precisamente es allí, que la libre argumentación acerca de la verdad, la legitimidad de las normas y la defensa de valores (plurales), se encuentran expuesta por Habermas (1992a), quien afirma:

> Una necesidad se transforma en una motivación para la acción cuando se convierte en una norma social. Cuando un grupo de personas acuerda que cierta necesidad es importante y establece reglas para satisfacerla, cada miembro del grupo tiene la obligación de actuar de acuerdo con esas reglas. (p.128)

Esta consideración expuesta por Habermas, busca que el modelo normativo de acción no solamente confiere al agente de un elemento cognitivo, sino también de un elemento motivacional que facilita el comportamiento de acuerdo a las normas. Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación), de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal., la cual en sus disposiciones generales específicamente hace referencia a que: "Tiene por objeto que la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes" (Art.1)

Ley General de Educación declaran su objeto y sus fines, observando que hay un interés regulatorio por parte del Ejecutivo Nacional para generar las condiciones no solo respecto a la formación permanente, personal, cultural y social, sino que existe una preocupación por ejercer una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. Existe entonces el interés y la facultad legal en el convenimiento de acciones que tributen al cumplimiento de esta normativa. Bajo este precepto se promulga la Ley 715 de 2001, por la cual se establecen normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud.

Al respecto, en el título II de la Ley, Sector Educación, Capítulo I, Competencias de la Nación, Artículo 5, incisos del 5.1 al 5.23, al VI; Capítulo II, Competencias de las entidades territoriales, Artículos del 6 al 8, con sus respectivos ítems; Capítulo III, De las

instituciones educativas, los rectores y los recursos, Artículos del 9 al 14, con sus respectivos ítems; Capítulo IV, Distribución de recursos del sector educativo, Artículos del 15 al 18, con sus respectivos ítems y parágrafos; Capítulo V, Disposiciones especiales en educación, Artículos del 19 al 34, con sus respectivos ítems; Capítulo VI, Disposiciones transitorias en educación, Artículos del 20 al 41, con sus respectivos ítems. Este apartado de la Ley, presenta los principios y bases del funcionamiento y organización de la educación, por lo que tendrá entre sus objetivos la continua mejora del sistema educativo, de acuerdo con las políticas que se dicten. De esta manera se afianza la idea de que para poder emprender una transformación de la educación rural es necesario una revisión y renovación de tales normas.

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación es fundamental para el estudio de los fenómenos sociales, ya que orienta el proceso de investigación y garantiza la credibilidad de los resultados. En este sentido, se han considerado, en este capítulo, aspectos como el paradigma, el enfoque, el método, el nivel de investigación, el escenario, los informantes clave, las técnicas de recolección y análisis de la información.

3.1 El paradigma y enfoque de investigación

El paradigma, entendido como un conjunto de creencias y actitudes que conforman una "visión del mundo compartida por un grupo de investigadores" (Rodríguez, 2003, p.23), ha sido objeto de estudio por parte de numerosos científicos que han desarrollado clasificaciones al respecto. Entre las más conocidas encontramos el Positivismo, el Pospositivismo, la Teoría Crítica y el Constructivismo de Guba y Lincoln (2002), o el Positivismo Naturalista y Socio crítico de Rodríguez (2003). La elección de uno u otro dependerá de la naturaleza de la realidad que se pretende estudiar. En este sentido, la presente investigación se fundamenta en el paradigma interpretativo, siguiendo los planteamientos de Escudero y Cortez (2018).

Este paradigma permite estudiar los significados de las acciones humanas y de la vida social, buscando supuestos relacionados con las costumbres de las comunidades, acciones políticas, religiosas, desarrollo económico, entre otros, que se suscitan en una

determinada comunidad u organización. Desde este punto de vista, es pertinente acercar este paradigma al estudio de la comunicación organizacional y la gestión directiva en las instituciones educativas del municipio de Chinú, Colombia, ya que es una realidad social que busca interpretar las dinámicas desde las manifestaciones humanas en su totalidad, su complejidad se dirige directamente a comprender el significado que tienen las personas.

Del mismo modo, se declara que la investigación es de enfoque cualitativo, pues identifica la profundidad de la naturaleza de las realidades, su estructura dinámica, es decir, aquella que proporciona la razón plena de su actuar y sus manifestaciones. Según Taylor y Bogdan (1986), la investigación cualitativa es aquélla que produce información descriptiva tomada de las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta apreciable; razón por la cual, el diseño de investigación se apoyó en las observaciones, entrevistas, narraciones, grabaciones y transcripciones de audio, además de que bajo este enfoque se "utiliza procedimientos de investigación abiertos y flexibles, que siguen lineamientos orientadores, pero que no están sujetos a reglas fijas y estandarizadas" (Rodríguez, 2003, p.33).

Esa postura permite estudiar en profundidad el entorno social y su complejo marco de interacciones, mediante la recolección de información a través del empleo de diferentes técnicas e instrumentos, para su posterior análisis, descripción e interpretación, que contribuyeron a generar constructos teóricos interpretativos, dar respuestas o soluciones a diferentes realidades. Por tal motivo, se abordó la comunicación organizacional y la gestión directiva en las instituciones educativas del municipio de Chinú, Colombia, desde la subjetividad de los directivos docentes, para el fortalecimiento de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

El diseño de investigación se caracteriza por ser abierto, horizontal, no lineal, democrático y humano. Se visualiza con base en posibilidades e interpretaciones que dependen de la participación y la dinámica de las relaciones discursivas y las acciones ejecutadas, caracterizado como un proceso crítico, reflexivo y transformador.

Esta investigación plantea profundizar en la importancia de las dimensiones del conocimiento, como señala Valles (2004), son fundamentales para orientar todo el proceso investigativo (p.34). En concreto, las dimensiones ontológica, epistemológica, axiológica,

teleológica y metodológica sirvieron como fundamento para desarrollar el estudio y alcanzar los propósitos planteados.

3.2 Dimensión ontológica

Una vez declarado el enfoque de la investigación, es menester asumir una perspectiva ontológica, lo cual requiere inicialmente la comprensión de su significado. En este aspecto, Flórez (2005), afirma que esta "Se refiere a la naturaleza de los fenómenos sociales. Plantea la controversia de si la realidad social es algo externo a las personas y se impone desde afuera o, por el contrario, es algo creado desde un punto de vista particular" (p.54). En esta misma perspectiva Platón (como se citó en García, 2011), concibió la realidad en la división de dos mundos: el sensible (conformado por todo lo visible y lo palpable) y el inteligible (lo interior que no se puede ver y que perdura en el tiempo como las ideas), lo que denominó dualismo ontológico. Esta dualidad se constituye por la comprensión del ser por medio de sus ideas, lo que se denomina la "ascensión del ser".

Para Heidegger (1974), "la comprensión es una estructura ontológica que encuentra sentido y significado al develar el ser su propia verdad mediante el lenguaje. Es entender el mundo y todas sus manifestaciones a través de procedimientos hermenéuticos y lingüísticos" (p. 34). Es así que, a nivel ontológico, se interpretó la realidad por medio de la interacción con los sujetos de estudio (rectores de las instituciones educativas), a través de su intersubjetividad en el contexto educativo, partiendo de sus vivencias y sentimientos, de los docentes a cargo de la dirección en el escenario educativo de cada institución seleccionada.

El fundamento de lo expuesto sirvió de base para fundamentar que la realidad investigada, fue asumida como un estado dinámico, de cambio permanente. Asimismo, una concepción del ser humano como sujeto que construye y reconstruye su realidad social, visualiza a los actores sociales desde una postura humanista y participativa, que determina su propia historia y se vincula con los componentes o estructuras de la realidad, en el que se ponen en tela de juicio los alcances de los principios ya existentes.

3.3 Dimensión epistemológica

Antes de asumir una perspectiva epistemológica, partiremos del fundamento teórico de Vega (1995), al afirmar que "las ideas (actitudes, creencias, ideales) que los seres humanos se forjan, difieren entre sí y son relativas a la cultura o sociedad concreta a la que pertenecen" (p.204). Así, establecer esta dimensión conlleva partir de que el problema fundamental de la epistemología es establecer la relación entre el ser cognoscente (sujeto), y el proceso o fenómeno sobre el cual se desarrolla su actividad cognitiva (objeto), lo cual en palabras de Guanipa (2011), es estudiar el problema que se presenta en la relación de quien conoce y lo que es cognoscible, lo cual se traduce en conocer la relación entre el investigador y el conocimiento al cual le es posible acceder.

A partir de lo expuesto como sujeto cognoscente en el plano epistemológico, se concibió el conocimiento de los fenómenos sociales como una imagen mental del objeto aprehendido, que, como sujeto cognoscente, permitió reflexionar, interpretar, comprender, explicar y contextualizar los fenómenos sociales. Esta postura fundamentada en Leal (2012), para quien las investigaciones propias de las ciencias sociales y por supuesto de la educación, se fundamentan en la construcción de una matriz inter-articulada, es decir, una unidad cognitiva, emergente, de la manera como el sujeto cognoscente o investigador ha de desarrollar el conocimiento a generar, en el caso de este estudio, acerca de la comunicación organizacional y la gestión directiva, según la versión de sus actores sociales, el cual es posible en el carácter ideográfico procedente de la interrelación entre los actores sociales (rectores), sumergidos en el contexto, desde una flexibilidad intersubjetiva, multivariada, y plena de posibilidades comunicativas.

La aprehensión cognitiva de los fenómenos sociales debe centrarse en la descripción, interpretación, comprensión, explicación de su dinámica compleja, cambiante, auto generante, en y desde el contexto de las relaciones profundas entre sus componentes; de las relaciones entre el fenómeno y la totalidad del contexto social en el cual se manifiesta. De ahí la importancia de, suspender las preconcepciones del investigador para escuchar e interpretar, lo más fiel posible, los testimonios de los actores sociales dentro de un proceso denominado epojé.

Ahora bien, partiendo de que la postura epistemológica hace referencia a cómo se produce el conocimiento científico en la investigación, de acuerdo con las corrientes del pensamiento sobre las cuales se sustenta el estudio, y que auditan el carácter epistémico del conocimiento aportado, es por lo cual se enmarcó la investigación dentro de los postulados del subjetivismo, desde la perspectiva de Ferrater (2004), quien precisa al respecto lo siguiente:

> […]cuando se habla de subjetivismo, el sujeto que tiene en mente es algún sujeto humano individual. El punto de vista de tal sujeto es particular. Este puede ser correcto y, al fin y al cabo, un solo sujeto particular puede acertar y todos los demás pueden herrar. Pero se supone que el punto de vista del sujeto particular está condicionado sólo por particulares condiciones y estas determinan los juicios formados. Si las situaciones particulares de un sujeto no coinciden con las de otros sujetos, no se desemboca en un punto de vista intersubjetivo, sin el cual se supone que no puede alcanzar subjetividad. (p.71)

En articulación asociada con lo anterior y en el marco de los postulados del subjetivismo, como investigador se asume que tanto las opiniones, como las posiciones, formaron parte del estudio, debido a que estas son generadas desde la aproximación que tenga al sujeto de su realidad, en este caso a los rectores y al fenómeno contextual en la cual se encuentran, siendo esto lo que permitió conocer, interpretar, comprender y explicitar sus significados y sentidos acerca de la comunicación organizacional y la gestión directiva en las instituciones educativas del municipio Chinú-Córdoba Colombia,-a partir de la versión de sus actores sociales.

3.4 Dimensión axiológica

Corresponde en este momento asumir una postura axiológica como investigador, al ser sujeto de estudio y estar implicado en su acción como rectores de las instituciones educativas del municipio Chinú, Córdoba de Colombia. De allí que para establecer los fundamentos axiológicos en los que se asienta el presente estudio, es necesario esclarecer la dualidad existente entre ser-valor, entendida desde la concepción kantiana del "deber ser", el cual adquiere concreción en la gerencia y, más precisamente, en el desempeño axiológico de los rectores, a través de la moralidad y la ética de su hacer profesional. Según

Vásquez (1994), "es patente que lo que Kant llama moralidad no es otra cosa que la libertad misma, esto es, el derecho de los hombres a legislarse a sí mismos. A esto llama autonomía, legislarse a sí mismo" (p.43).

Desde la percepción del autor, la moral es entendida como la autonomía fundamentada en la razón, en las prácticas gerenciales de los rectores, el cual constituye el indicativo adherido a la labor docente. Partiendo del conocimiento, reconoce la libertad en el desarrollo de sus actividades áulicas, sin obviar que estas deben ser reflexionadas antes de ser ejecutadas. Desde esta misma percepción; acerca de la concepción ética, el mismo autor señala "esta reflexión es lo que constituye lo moral. De ella distinguimos la eticidad. El hombre ético es aquel identificado con normas y derechos existentes. Su yo no se separa de ellos" (p.46). Bajo este fundamento, es posible informar que un hombre ético se ciñe a las normas del contexto en su accionar, desde un hacer gestado en la disposición personal del cumplimiento del deber.

En correspondencia con los planteamientos anteriores, un rector debe ejercer sus funciones con autonomía, dentro de las normas morales establecidas. Por ello, en el desarrollo de esta investigación se hace referencia a los principios que explicitan la concepción valorativa del compromiso social de los docentes rectores, en la cual existe una reconstrucción permanente de la teoría que contiene el discurso científico, y la investigación que avanza hacia resultados contextualizados en las Instituciones educativas del Municipio de Chinú, Córdova, Colombia, articulando la realidad desde los principios que configuran la comunicación organizacional y la gestión directiva desde la practicas gerencial de los rectores

3.5 Dimensión teleológica

Los estudios de quinto nivel son desarrollados con la pretensión de alcanzar un fin emergente del fenómeno u objeto de estudio planteado por el investigador, quien asume una fundamentación filosófica y la articula a las dimensiones del conocimiento para su alcance, desde el cual le será posible establecer el camino o la vía que le permitirán lograr ese fin propuesto.

En el umbral de lo expuesto en el parágrafo anterior y en la búsqueda de establecer la dimensión teleológica del estudio, es imperativo partir del significado etimológico del

término, el cual según Mora (2001), proviene de dos voces griegas "tèlos" y "logos" traducidas como "propósito, meta, fin" y "explicación, razón" respectivamente. En conjunción se traducen como "razón de algo en función de su fin", o "la explicación que se sirve de propósitos o fines". (p.324)

De esta forma, la teleología adquiere connotación en el ámbito de las ciencias sociales y de manera particular en el educativo, desde la comprensión que toda acción educativa conduce a una finalidad, un propósito, u objetivo, el cual es posible de ser conseguido a través de la intervención pedagógica. Monarca (2009), afirma que el trasfondo teleológico de la acción educativa es "conseguir, en sujetos concretos, una construcción del conocimiento, del sentido, la comprensión del mundo y de la vida" (p.22), se trata de un ejercicio direccionado a la búsqueda del conocimiento que en esencia permite la comprensión de la realidad contextual. Por ello, se debe reconocer en el escenario investigativo el dinamismo del conocimiento generado, que no resulta ser estático al pretender alcanzar un fin que permite interpretar una determinada realidad. Como lo explica Walter (2005), al aludir a la teleología a través de su discurso metafórico, precisa que:

> El hecho de que fuéramos niños en esa época forma parte de su imagen objetiva. Tenía que ser como fue para sacar adelante esta generación. Lo cual significa que en el contexto onírico buscamos un momento teleológico. Este momento es el aguardar. Los sueños aguardan secretamente el despertar; el durmiente se entrega a la muerte solo si es revocable, aguarda el instante en el que con astucia escapará de sus garras. Y lo mismo el colectivo onírico, para quien sus hijos se convierten en la feliz ocasión de su propio despertar (p.102)

En el referente de la alusión metafórica anterior, el autor permite consustanciar la perspectiva teleológica en la investigación educativa, bajo tres faroles conceptuales subsumidos en su filosofía: 1) presente en una teoría del despertar, donde se interpreta la transposición de los procesos orgánicos y psicológicos del individuo en los del colectivo; 2) relacionado con el concepto de "imagen dialéctica" que, presupone una metodología en la construcción del alcance teleológico; 3) la noción de «giro copernicano», aportando una perspectiva que contradice el sentido común respecto a las condiciones del

conocimiento histórico. Así, el momento teleológico, de acuerdo con lo expresado por el autor, se descifra en la estructura epistemológica dada por el alcance del conocimiento.

De acuerdo con lo expuesto en los párrafos precedentes, es posible definir teleológicamente, que el fin de la presente investigación, fue generar constructo teórico sobre la comunicación organizacional y la gestión directiva en las instituciones educativas del Municipio Chinú, Córdoba de Colombia, aportando una nueva visión de la gerencia organizacional que da ruptura con los tradicionalismos gerenciales, en el que han sido subsumidos los contextos escolares, en aras de configurarlos sobre elementos capaces de estimular y motivar a los docentes de las instituciones educativas seleccionadas para esta investigación, desde la valoración de la individualidad sintiente y por ende en la colectividad, la cual emergió de los sujetos que viven y experimentan en la cotidianidad de la Institución.

3.6 Dimensión metodológica

Establecer la dimensión metodológica amerita partir de su significado. En este tenor, el supuesto metodológico es la forma en la cual es posible obtener conocimiento de la realidad circundante, es decir, es la manera de llevar a cabo el análisis sistemático de los principios racionales que orientan los procesos de aprehensión de saberes epistémicos, así como de los procesos de configuración de los contenidos de una ciencia o disciplina en sus estructuras, articulación y conexiones temáticas. Se relaciona con los procedimientos metódicos emanados de las posturas adoptadas en los niveles ontológico y epistemológico. Ugas (2011), señala al respecto que la "metodología es la secuencia de procedimientos que se establecen para realizar la investigación"; mientras que el "método enuncia los principios a seguir en la investigación" (p.11).

El objetivo principal del método y la metodología es prever la dirección y acciones que permitirán llevar a efecto una investigación, por tanto, la perspectiva metodológica determina el camino que conducirá el proceso investigativo de acuerdo al cómo será el quehacer investigativo; el cuándo, con qué y dónde, respecto al proceso de búsqueda, procesamiento y producción de información, el cual estará fundamentado en el presente estudio a través del método fenomenológico hermenéutico vanmaniano.

De esta forma, esta investigación cualitativa, se encuentra circunscrita en el contexto de los acontecimientos, en el que los actores sociales como versionantes interactúan; esto implica que como investigador se asume el contexto tal y como se encuentra, sin realizar ninguna modificación para explicar los fenómenos que emergen de él. Esto, desde los planteamientos epistémicos de Hernández et al. (2007), la investigación cualitativa "se enfoca en comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto" (p.364).

Para interpretar el contexto de la gestión directiva en las instituciones educativas de Chinú, Córdoba, Colombia, se adoptó un enfoque fenomenológico hermeneútico. Esta elección teórica permitió una comprensión profunda de la experiencia vivida por los directivos.

En la línea discursiva de la articulación de los planteamientos anteriores, presentados a continuación, el método fenomenológico hermenéutico sirvió de soporte al presente trabajo de investigación, en la búsqueda de develar, comprender e interpretar el fenómeno de estudio. En este orden de ideas, parafraseando lo expuesto por Martínez (2004), se interpreta que cada forma de conocimiento tiene sus propios criterios de auditabilidad; por esto, debe ser justificada en sus propios términos, como se ha hecho tradicionalmente con la "objetividad" para las ciencias naturales, como hizo Dilthey para la hermenéutica y como hicieron Marx y Engels en la teoría crítica. De allí que, se busca visibilizar las relaciones humanas empáticas y vinculantes entre informantes-investigador y significados-teorías existentes, junto con la capacidad de superación de obstáculos que favoreció el crecimiento y el desarrollo personal.

3.7 Método de investigación

El estudio de la comunicación organizacional y la gestión directiva, como fenómeno y realidad social, busca generar un constructo teórico desde la cosmovisión de los directivos docentes de las instituciones educativas del municipio de Chinú, Córdoba, con el objetivo de fortalecer la eficacia gerencial. Por tanto, la ruta metodológica se define a partir del método fenomenológico hermenéutico, pues este estudio interpretó y comprendió lo existente, es decir, la realidad educativa. La fenomenología y la hermenéutica. se centran en el estudio de la experiencia subjetiva de la conciencia y buscan comprender la estructura

esencial de los fenómenos tal como se presentan en la experiencia. Por otro lado, la hermenéutica se enfoca en la interpretación de textos y en cómo el significado se construye a través del lenguaje y la comunicación.

Por consiguiente, la investigación se apega a los postulados de fenomenología hermenéutica de Max Van Manen (2003-2004), como corriente filosófica y metodológica que ha dejado una profunda huella en el campo de las ciencias sociales, particularmente en el ámbito de la investigación educativa. Su enfoque busca comprender el significado y la experiencia subjetiva de las personas en su mundo vivido, a través de una interpretación reflexiva que va más allá de la simple descripción. Por lo que se explora los principales conceptos y principios de la fenomenología hermenéutica de Van Manen (2003-2004), y cómo esta perspectiva ayuda a adentrarse en la comprensión más profunda de la realidad humana.

Los fundamentos de la fenomenología hermenéutica de Van Manen, filósofo y educador canadiense, tienen su orientación metodológica que se construye a partir de:

-La interpretación reflexiva, es una característica distintiva de la fenomenología hermenéutica de Van Manen. A través de este proceso, el investigador busca penetrar más allá de la superficie de la experiencia para comprender su significado profundo. Este tipo de interpretación va más allá de lo puramente descriptivo y se sumerge en los elementos implícitos y simbólicos que dan sentido a la vivencia humana.

-La temporalidad y la corporeidad, la fenomenología hermenéutica reconoce la importancia de la temporalidad y la corporeidad en la experiencia humana. Es decir, la relación con el tiempo y el cuerpo influye en cómo se experimenta el mundo y cómo se construye significados. Esta perspectiva destaca la importancia de considerar el contexto histórico y cultural para entender la complejidad de la vida humana.

-La fenomenología hermenéutica de Van Manen también tiene una dimensión ética. La comprensión profunda de la experiencia humana implica una responsabilidad hacia los participantes y una consideración cuidadosa de la interpretación y presentación de los resultados. La autenticidad y la honestidad en la investigación son fundamentales para respetar la voz y la experiencia de los sujetos involucrados.

La fenomenología hermenéutica de Van Manen (2003-2004) es una herramienta para la investigación en ciencias sociales, ya que invita a mirar más allá de las apariencias y

adentrarnos en la riqueza del mundo vivido de las personas. En definitiva, la fenomenología hermenéutica brinda un enfoque profundo y humano para explorar y comprender la realidad vivida por las personas en su cotidianidad. De allí que, la investigación se desarrollará bajo los principios de fenomenología hermenéutica de Van Manen (2003), fundamentada en:

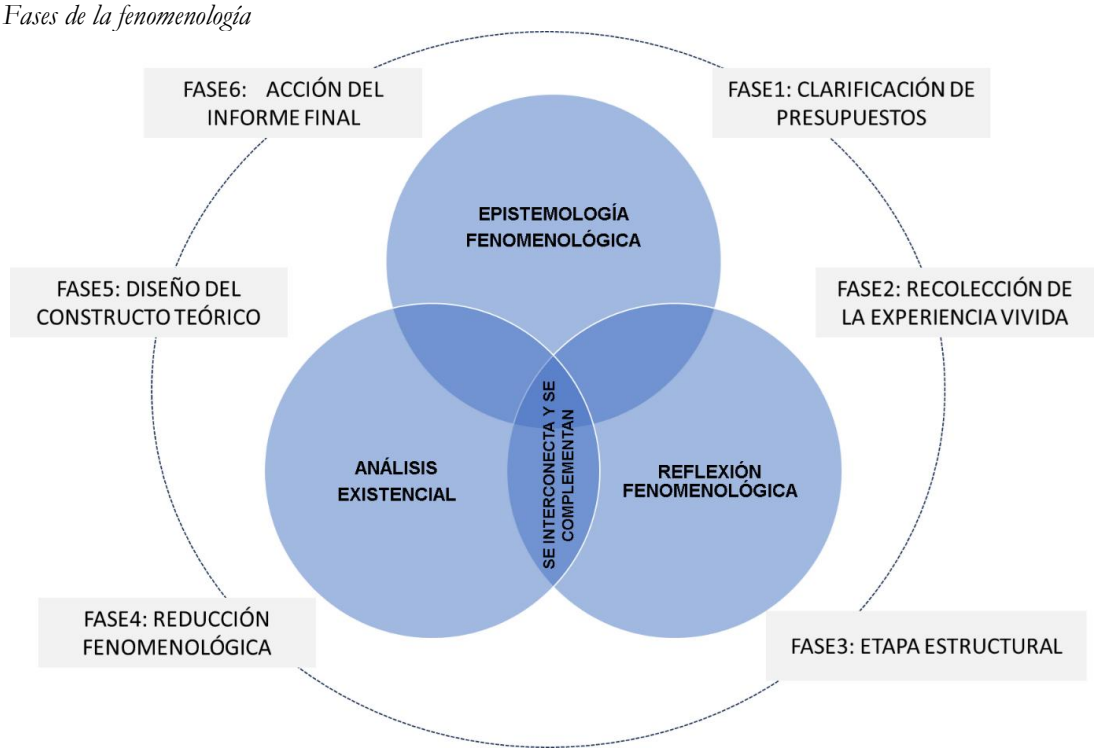
-Epistemología fenomenológica: En esta primera fase, el investigador se adentra en la comprensión de la fenomenología como enfoque metodológico. El investigador suspende sus presuposiciones y creencias previas para acercarse a la experiencia tal como es vivida por los participantes.

-Reflexión fenomenológica: En esta segunda fase, el investigador realiza una interpretación reflexiva de la información recopilada. Se busca ir más allá de la mera descripción de los hechos y explorar los significados subyacentes de la experiencia. Se presta especial atención a los aspectos implícitos, simbólicos y emocionales que dan sentido a la vivencia humana.

La interacción dinámica con la realidad se representa en seis fases, lo cual se presentan a través de un diagrama visual, tal como se muestra en la Figura 2, fases de la fenomenología hermenéutica de Van Manen (2003):

Figura 2

Fases de la fenomenología



Nota. Adaptado de Husserl, Sartre y Van Manen (2003)

La aplicación de las fases descritas por Van Manen (2003) sobre la fenomenología hermenéutica está directamente relacionado a la investigación, debido a que es de corte cualitativo, bajo el paradigma interpretativo, frente a ello, se busca comprender la experiencia humana en profundidad, que el caso que ocupa la investigación es lograr interpretar y comprender la comunicación organizacional y la gestión directiva de las instituciones educativas del municipio Chinú. Para ello, y siguiendo las fases descritas, se tendrá un orden lógico para su desarrollo, el cual no significa que sea una receta para su desarrollo, sino una forma ordenada de concebir la investigación, pero tal como se define cada fase se interconectan y se complementan, para ello se presenta, seguidamente, la metódica de investigación:

Tabla 7

Metódica de investigación: Desarrollo de un constructo teórico de comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de instituciones educativas.

Fenomenología Hermenéutica	Fases	Propósitos	Trabajo Investigativo
Epistemología fenomenológica	**1. Primer momento: recoger la experiencia vivida en una anécdota**	Identificar los distintos enfoques y visiones de la comunicación organizacional empleados por los directivos docentes de las instituciones educativas del municipio de Chinú Córdoba Colombia en el ejercicio de sus funciones.	**Formulación del tema de investigación:** - Tema general: La comunicación organizacional y la gestión directiva en las instituciones educativas. - Tema específico: Un constructo teórico de comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas del municipio de Chinú-Córdoba Colombia. **Delimitación del foco temático:** - Enfoques y visiones de la comunicación organizacional empleados por los directivos docentes. - Significados emergentes de la comunicación organizacional desde la perspectiva de los directivos docentes. - Elementos socioculturales inmersos en la comunicación organizacional que inciden en la gestión directiva. - Elementos estructurales y funcionales del constructo teórico de comunicación organizacional. **Justificación de la investigación:** **-** Relevancia del tema para las instituciones educativas del municipio de Chinú. - Vacío de conocimiento en el área de estudio. - Aporte a la teoría y la práctica de la comunicación organizacional y la gestión directiva. **Selección de participantes:** - Cinco rectores de las instituciones educativas del municipio de Chinú. - Criterios de selección: experiencia, cargo, conocimiento del tema, disposición para participar en la investigación. **Diseño de la entrevista:** - Consentimiento informado de los participantes. -12 Preguntas como referente para la conversación que permitan explorar las experiencias y perspectivas de los participantes relacionados con los propósitos de la investigación. **Realización de las entrevistas:** - Grabación de las entrevistas para su posterior análisis. - Ambiente adecuado para la entrevista.

Fenomenología Hermenéutica	Fases	Propósitos	Trabajo Investigativo
Reflexión fenomenológica	**2. Segundo momento: ampliación y reescritura de la anécdota.** **3. Tercer momento: análisis temático** Análisis macro temático y microtemántico	Comprender los significados emergentes de la comunicación organizacional de los directivos docentes en las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba Colombia.	**Análisis de las entrevistas:** - Transcripción de las entrevistas. - Análisis temático (Análisis macro temático y micro temático) - Reflexión temática (Identificación de temas, patrones y significados recurrentes) **Interpretación de las experiencias:** - Comprensión de las perspectivas de los participantes. - Búsqueda de convergencias y divergencias en las experiencias. - Interpretación de los significados emergentes. **Redacción de la descripción holística:** - Síntesis de las experiencias y perspectivas de los participantes. - Descripción del fenómeno de la comunicación organizacional en las instituciones educativas del municipio de Chinú.
	4. Cuarto momento: redacción de transformaciones lingüísticas de los temas	Interpretar los elementos socioculturales inmersos en la comunicación organizacional que inciden en la gestión directiva en las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba Colombia.	**Identificación de las estructuras esenciales:** - Abstracción de los elementos comunes a las experiencias de los participantes. - Identificación de las características fundamentales del fenómeno. - Formulación de la descripción esencial - Síntesis de las estructuras esenciales del fenómeno. - Definición del constructo teórico de comunicación organizacional. - Consulta con los participantes para verificar la fidelidad de la descripción.

Fenomenología Hermenéutica	Fases	Propósitos	Trabajo Investigativo
Análisis existencial	**5. Quinto momento: Reducción eidética y refinamiento heurístico de los temas emergentes.**	Definir los elementos estructurales y funcionales del constructo teórico de comunicación organizacional en las instituciones educativas del municipio de Chinú-Córdoba Colombia.	**Integración de los hallazgos:** - Articulación de los resultados de las fases anteriores. - Formulación de los principios, temas y relaciones que configuran el constructo teórico. **Presentación del constructo teórico:** - Descripción clara y concisa del constructo. - Ilustración del constructo mediante diagramas o figuras. **Discusión y análisis del modelo:** - Declaraciones positivas y negativas de los informantes claves. - Consolidado de las declaraciones positivas y negativas de todos los informantes claves - Cosmovisión de los informantes clave sobre la comunicación organizacional y la gestión directiva - Declaraciones temáticas significativas de los informantes claves
	6. Redacción del texto fenomenológico y constructo teórico		**Texto fenomenológico.** **Constructo teórico de comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva** - Matriz metodológica de base Interdisciplinaria - Un nuevo sentido de comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas

Nota. Adaptado de Van Manen (2003)

En todas las fases, es fundamental seguir una ética de la comprensión, respetando la privacidad y confidencialidad de los participantes, y ser transparente sobre el proceso de investigación. La fenomenología hermenéutica permite una comprensión profunda y enriquecedora de la realidad vivida, por tanto, es una herramienta valiosa para explorar la complejidad de la experiencia humana.

3.8 Escenario de la investigación

El sistema educativo del municipio de Chinú, Córdoba está conformada por 12 instituciones educativas oficiales. Sin embargo, el escenario seleccionado para esta investigación está compuesta por 5 instituciones educativas, las cuales respondieron a criterios específicos como: (a) la disposición de los rectores a participar activamente en la investigación, (b) su compromiso con el mejoramiento de los procesos de comunicación organizacional y (c) su interés en fortalecer la gestión institucional. Estas instituciones, seleccionadas por su representatividad de la diversidad del sistema educativo municipal, tanto en zonas urbanas como rurales, son: IE José Yances Mutis, IE Las Mercedes, IE Nuestra Señora del Carmen, IE José María Carbonell y IE El Chorrillo. La decisión de centrar la investigación en estas instituciones se fundamenta en su potencial para proporcionar información amplia y variada sobre las dinámicas de comunicación en diferentes contextos escolares, así como en su disposición a colaborar en el estudio. Se considera que esta selección es adecuada para alcanzar los propósitos de la investigación, teniendo en cuenta las limitaciones inherentes a cualquier imprevisto que pudiera emerger durante el estudio.

3.9 Informantes clave

El informante clave o informante principal desempeña un papel fundamental en la investigación cualitativa, ya que proporciona información valiosa y en profundidad sobre el tema de estudio. Estas personas son seleccionadas en atención con su conocimiento experto, experiencia o posición relevante en relación con el fenómeno de interés. Por tal motivo, se consideró la escogencia de los informantes clave entre los rectores de las instituciones educativas del municipio de Chinú, de acuerdo con los perfiles académicos.

También fueron tomadas en cuenta, a los efectos de los criterios de selección de informantes clave, las líneas teóricas propuestas por de Alejo y Osorio (2016), a saber:

-Profundidad y riqueza de la información: El informante clave aporta una perspectiva única y detallada sobre el fenómeno de estudio. Debido a su experiencia, conocimiento o posición relevante, puede proporcionar información profunda que no siempre está disponible para el investigador derivada de otras fuentes. Este aporte es valioso para obtener una comprensión más completa del tema.

-Acceso a información privilegiada: Los informantes clave pueden ofrecer información que es difícil de obtener a través de otras fuentes, como documentos públicos o registros, lo que enriquece la investigación y la hace más completa y confiable.

-Contextualización y comprensión profunda: Los informantes clave pueden proporcionar información sobre el contexto histórico, social o cultural que afecta el fenómeno de estudio, lo que permite una comprensión más profunda y significativa.

-Identificación de temas emergentes: La interacción cercana con el informante clave puede ayudar al investigador a identificar temas emergentes que no se había considerado inicialmente. Su conocimiento experto puede guiar hacia aspectos importantes del fenómeno que de otro modo podrían haber sido pasados por alto.

-Participación activa: La incorporación de informantes clave en un proceso de investigación colaborativa propicia una sinergia enriquecedora. Su participación activa, desde la conceptualización inicial hasta la interpretación de los hallazgos, no solo robustece el diseño metodológico, sino que también incrementa la pertinencia y aplicabilidad de los resultados obtenidos

En resumen, la participación activa del informante clave enriquece significativamente el proceso de investigación. En este sentido, los informantes clave de la presente investigación, estuvieron conformados por (5) cinco directivos docentes rectores, pertenecientes a las instituciones antes mencionadas, responsables con su trabajo, abiertos al diálogo, comprometidos con la labor de enseñar, poseer años de servicio, trayectoria notoria en su función y que hubiesen manifestado disposición a colaborar en todo momento con el proceso de la investigación.

Con el propósito de describir y comprender, el significado de la comunicación organizacional y definir los criterios para su comprensión y gestión, se realizaron entrevistas conversacionales a cinco (05) rectores pertenecientes a las instituciones educativas oficiales

del municipio de Chinú Córdoba Colombia, tres de la zona urbana: IE José Yances Mutis; IE Las Mercedes y, IE Nuestra Señora del Carmen y dos de la zona rural: IE José María Carbonell; IE el chorrillo. Posteriormente dichas entrevistas fueron transcritas para proceder al análisis interpretativo de lo manifestado por los actores y así dar cumplimiento a los procesos de reflexión fenomenológica y análisis acerca de la experiencia vivida en sus instituciones. Para el análisis los informantes clave tuvieron una descripción fenomenológica según la tabla siguiente:

Tabla 8
Descripción fenomenológica por informante clave

Informante clave	Códigos empleados	Formación / experiencia
Rector Institución Educativa Las Mercedes	Sujeto 01IELM	Licenciado en educación. Abogado 30 años
Rector IE José Yánces Mutis	Sujeto 02 IEJYM	Ingeniero eléctrico. Magister en educación 20 años
Rector Institución Educativa José María Carbonell.	Sujeto 03 IEJMC	Licenciado en filosofía y letras 25 años
Rector Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen	Sujeto 04 IENSC	Licenciada en educación Especialista en educación 35 años
Rector Institución Educativa El Chorrillo	Sujeto 05 IEECH	Contador publico Especialista en educación 15 años

Nota. Información relacionada con la formación académica y experiencia laboral de los informantes clave, protegiendo su identidad.

3.10 Técnicas para la recolección de la información

La recolección de la información se llevó a cabo en los espacios académicos de las cinco instituciones educativas antes mencionadas, mediante aplicación de la entrevista conversacional y de la observación participante como técnicas seleccionadas para el estudio. Una entrevista conversacional, en los estudios fenomenológicos, sigue el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos de ser una entrevista preestablecida, el propio investigador es el instrumento de la

investigación, sin protocolo estructurado o formulario rígido. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas. Por eso se dice que la entrevista fenomenológica es un arte.

Las entrevistas conversacionales, como instrumento cualitativo para la recolección de información, comparten a la par con la observación participante, otro instrumento de gran utilidad. Ambas se complementan de forma efectiva en el proceso de investigación. Al igual que los observadores, el investigador que realiza entrevista conversacional avanza con cautela al inicio. Se concentra en establecer un clima de confianza con los informantes, utilizando preguntas abiertas en un primer momento. De esta manera, logra comprender qué aspectos son relevantes para ellos antes de enfocar la investigación hacia sus propios intereses. Se garantizará el anonimato de la información proporcionada por los informantes, utilizando una descripción para su identificación (por ejemplo: Sujeto 01IELM). Publicar los nombres de los participantes en una investigación ofrece escasas ventajas, mientras que los riesgos son considerables. Entre estos riesgos se encuentran:

- Problemas para los informantes o para otras personas: La información revelada podría generar dificultades para los participantes o para sus allegados.
- Problemas legales: En algunos casos, la publicación de información personal podría tener repercusiones legales.
- Autoexaltación: Algunos participantes podrían verse tentados a exagerar o distorsionar la información para presentarse de forma más favorable.
- Ocultación de detalles e información importante: El temor a ser identificados podría llevar a los participantes a ocultar información relevante para la investigación.

Las entrevistas conversacionales se fueron estructurando a partir de preguntas base que se formularon a fin de que emergiera de los informantes el discurso o anécdotas que pusieran en evidencia su relación con la temática planteada. Estas preguntas fueron las siguientes:

- ¿Cómo ha sido su experiencia en la Institución Educativa?
- ¿Qué elementos mantendría y cuales cambiaria
- ¿Por qué y cómo las cambiaría?
- ¿Cómo pudiera ser el discurso comunicativo dentro de la Institución Educativa objeto de estudio?
- ¿Cómo deberían ser las relaciones con y entre los miembros de la organización

- ¿Cómo debería ser la acción comunicativa en el ámbito gerencial de la Institución Educativa?
- ¿Cómo deberían girarse las instrucciones para que los objetivos se cumplan?
- ¿De qué manera se puede orientar al gerente en la toma de decisiones?
- ¿Cómo debería ser el desempeño de un director en la Institución Educativa?
- ¿Cómo pudiera desarrollarse un ambiente crítico reflexivo en la organización?
-. ¿Cómo se puede transformar la gestión educativa desde el aspecto comunicativo?
- ¿Cuál sería el rol del directivo para posibilitar la liberación y emancipación de una efectiva gestión educativa?

Tabla 9
Estrategia y técnica de recolección de la información

Estrategia	Propósito	Justificación
Entrevista conversacional	Realizar una descripción de la cotidianidad de los informantes, en un contexto histórico dado como lo es el comportamiento en la organización, permitiendo que emerjan los significados individuales y colectivos de los informantes con el propósito de extraer de ellos una significación en el contexto organizacional	Se justifican las entrevistas conversacionales porque permiten recoger gran cantidad de información acerca de la particularidad de los informantes. De esta manera se hace posible conocer la vivencia social y la interacción manifiesta a lo largo de la construcción de los significados.

Nota. Adaptado de Martínez (2004)

3.11 Análisis e interpretación fenomenológica

Para analizar e interpretar la información obtenida en esta investigación, se ha seguido un enfoque fenomenológico hermenéutico, tal como lo propone Max van Manen. En lugar de una triangulación tradicional, se ha optado por un proceso de interpretación en profundidad de los relatos y experiencias de los participantes.

Este proceso implicó una inmersión profunda en las anécdotas, buscando comprender el significado que los participantes atribuyen a sus vivencias. A través de una lectura cuidadosa y repetida de las mismas, se identificaron los macro y micro temas recurrentes que emergieron de los relatos. Estos temas representan las unidades de análisis fundamentales en la investigación fenomenológica.

En lugar de una codificación rígida, se ha privilegiado un proceso de tematización que permite capturar la riqueza y complejidad de las experiencias vividas. Los temas identificados fueron refinados y elaborados a través de un proceso de reflexión constante y de diálogo con la literatura teórica.

Este enfoque fenomenológico ha permitido construir una comprensión profunda y rica del fenómeno estudiado, desde la perspectiva de los participantes. Los resultados obtenidos no solo describen las experiencias vividas, sino que también revelan los significados subjetivos que los actores atribuyen a estas experiencias. Para dar forma a la teoría que emergió de entrevistas conversacionales, se siguió una secuencia de pasos:

1. Transcripción detallada: Se realizaron transcripciones literales de las entrevistas, capturando no solo las palabras exactas sino también los elementos paralingüísticos (pausas, tono de voz, etc.) que pudieran aportar información relevante sobre la experiencia vivida, para tal propósito nos valimos de la observación realizada.

2. Lectura comprensiva: Se realizó una lectura exhaustiva y repetida de las transcripciones, buscando sumergirse en el mundo vivido de los participantes y comprender sus experiencias desde su propia perspectiva.

3. Identificación de temas: A partir de la lectura comprensiva, se identificaron los temas emergentes que capturaban los aspectos más significativos de la experiencia vivida. Estos temas no fueron categorías preestablecidas, sino que surgieron de las propias anécdotas.

4. Elaboración de textos fenomenológicos: Los temas (macro, micros) permitieron comprender las relaciones entre los diferentes aspectos de la experiencia e ir redactando las transformaciones lingüísticas en párrafos sensibles.

5. Reducción y reflexión: Posterior a la fase anterior, se avanzó hacia la reducción eidética (variación imaginativa) y heurística (prejuicios), lo que contribuyó a reflexionar sobre las experiencias vividas, escribir el texto fenomenológico utilizando el lenguaje de los participantes y evitando imponer categorías externas.

6. Confrontación de la investigación con otras fuentes referenciales: la confrontación en la metodología de Van Manen nos remitió a un proceso dinámico y continuo que permitió construir un entendimiento más completo del fenómeno estudiado. Al dialogar con diversas fuentes y perspectivas, el investigador pudo trascender las limitaciones de una sola visión y generar conocimiento relevante y significativo

3.12 Criterios de calidad de la investigación

Una vez que se dispone de toda la información, en la investigación cualitativa, esta es procesada, analizada e interpretada, no obstante, surge una interrogante respecto al criterio que asegura sí la información sobre la cual se elaboraron las reflexiones del estudio, abarca veracidad y confirmabilidad. En una investigación fenomenológica, el rigor no se mide por los mismos criterios que en otros enfoques. En lugar de buscar la objetividad y la generalización, se busca una comprensión profunda y rica de la experiencia vivida. Los criterios de rigor en la investigación fenomenológica se centran en la autenticidad, la profundidad y la resonancia de la interpretación.

En esta investigación, se han tenido en cuenta los siguientes criterios de rigor:

- Autenticidad: Se ha buscado capturar la esencia de la experiencia vivida tal como la describen los participantes. Esto se ha logrado a través de una escucha atenta y respetuosa, y evitando imponer categorías preconcebidas.
- Profundidad: Se ha realizado una inmersión profunda en las anécdotas, buscando comprender los significados más profundos y complejos de la experiencia vivida.
- Resonancia: Se ha buscado que los hallazgos de la investigación resuenen con las experiencias de los participantes y con la literatura teórica relevante.
- Claridad y transparencia: Se ha presentado de manera clara y transparente el proceso de investigación, desde la formulación de la pregunta de investigación hasta la interpretación de los resultados.
- Confirmabilidad: Remitió a la credibilidad y sostenibilidad de las interpretaciones y conclusiones que el investigador extrajo de las informaciones.
- Reflexividad: Se ha reconocido el papel del investigador como co-constructor del conocimiento y se ha reflexionado sobre cómo las propias experiencias y creencias pueden haber influido en la interpretación de la información recopilada en las entrevistas conversacionales.

Lo reseñado, constituye los criterios de calidad en el proceso metodológico de esta investigación, siendo desarrollados desde una posición ética investigativa orientada en el fundamento del rigor científico de este estudio.

CAPÍTULO 4

ENTRETEJIENDO SIGNIFICADOS: EXPLORACIÓN FENOMENOLÓGICA SEGÚN VAN MANEN

En este capítulo se presenta un análisis detallado de los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del método fenomenológico hermenéutico de Van Manen (2003). Se ha optado por este enfoque dado su potencial para desvelar la experiencia vivida de los actores educativos involucrados en esta investigación. De acuerdo con la propuesta de Van Manen, se ha privilegiado una descripción densa y rica en detalles de las vivencias, buscando comprender los significados subyacentes y las dimensiones éticas que las impregnan.

Ha llegado el momento de abordar la interpretación y discusión de los resultados obtenidos, tal y como se describe en la metodología previamente expuesta. Se trata de lograr una aproximación al conocimiento cotidiano inmediato, desde el cual se puede describir las interrelaciones de fenómenos, sistemas y comportamientos complejos, para obtener una comprensión crítica de la realidad. La investigación busca comprender el significado y la experiencia subjetiva de las personas en su mundo vivido, a través de una interpretación reflexiva que va más allá de la simple descripción, desarrollada a través de un estudio teórico que se integra con un proceso de generación de teoría en el contexto de la comunicación organizacional y la gestión directiva en instituciones educativas.

Siguiendo las etapas propuestas por Ayala (2008), se ha conformado el análisis en siete momentos, los cuales han permitido reconstruir de manera sistemática la experiencia pedagógica desde la perspectiva de los participantes. A continuación, se exponen los

resultados obtenidos en cada una de estas fases, culminando en la construcción del texto fenomenológico final y el constructo teórico.

4.1 Primer momento: recoger la experiencia vivida en una anécdota

El primer momento del análisis fenomenológico consistió en la recolección de anécdotas, las cuales funcionaron como unidades de análisis primarias. Siguiendo a Van Manen (2003), se consideró que las anécdotas, por su carácter particular y universal, son idóneas para capturar la riqueza y complejidad de las experiencias vividas por los directivos docentes. A fin de garantizar una recolección sistemática de información, se diseñó un guion de entrevista conversacional flexible, por cuanto se podían incluir nuevas preguntas o planteamientos que emergieran, que orientó el trabajo con los rectores. Este instrumento permitió explorar en profundidad temas como la comunicación organizacional, la gestión directiva y las experiencias significativas en sus respectivas instituciones.

La Tabla 10 presenta la anécdota del Sujeto 01IELM, la cual revela cómo el rector de la Institución Educativa Las Mercedes ha logrado transformar la cultura institucional a través de una comunicación efectiva basada en la escucha activa, la participación y el liderazgo visionario. Esta anécdota ilustra, de acuerdo con su experiencia vívida, la importancia de la comunicación en la construcción de comunidades educativas sólidas y cohesionadas.

En este relato se evidencian prácticas concretas que fortalecen el clima organizacional, tales como la apertura al diálogo con docentes y estudiantes, la generación de espacios de retroalimentación y la promoción de una visión compartida orientada al mejoramiento continuo. Asimismo, se observa que la comunicación no se limita a la transmisión de información, sino que se configura como un proceso bidireccional que fomenta la confianza, la corresponsabilidad y el sentido de pertenencia dentro de la institución.

Es importante destacar que, aunque no explícitamente mencionada en la anécdota, se puede inferir la relevancia de la formación continua en el desarrollo de las competencias comunicativas y de liderazgo del rector. Esta observación coincide con las propuestas de diversos autores que enfatizan la importancia de la actualización profesional permanente para los líderes educativos, ya que les permite fortalecer habilidades estratégicas,

emocionales y organizativas. En este sentido, la experiencia narrada no solo describe una práctica exitosa, sino que también refleja la necesidad de consolidar procesos sistemáticos de capacitación que garanticen una gestión educativa eficaz y sostenible en el tiempo.

Tabla 10

Anécdota del rector de la institución educativa Las Mercedes Sujeto 01IELM

INFORMANTE CLAVE	ANÉCDOTA La transformación de un sueño
Rector Institución Educativa Las Mercedes Sujeto 01IELM	"Recuerdo como si fuera ayer mis primeros días al frente de la institución educativa las Mercedes. Estaba lleno de ilusión, de ganas de transformar la escuela en un lugar donde cada estudiante pudiera crecer y aprender. Pero la realidad me golpeó con fuerza. La comunicación era un caos. Profesores con ideas muy distintas, padres con expectativas a veces difíciles de compaginar, estudiantes con necesidades muy variadas... Todos teníamos algo que decir y, a menudo, parecía que nadie nos escuchaba. Las reuniones eran un auténtico campo de batalla, cada uno defendiendo su punto de vista. Un día, visité una pequeña escuela rural. Allí, vi algo que me dejó sin palabras: profesores, padres y alumnos trabajando juntos, con una alegría y una ilusión que me contagió. Decidí que en Las Mercedes también podíamos hacer algo así. Pero no fue fácil. Muchos profesores me dijeron que no tenían tiempo, que era demasiado trabajo. Me sentí desanimado, pero no me rendí. En lugar de imponer mis ideas, decidí escuchar a todos. Organizamos talleres donde todos pudimos compartir nuestras opiniones. Fue un proceso lento, pero poco a poco fuimos construyendo un proyecto que nos unía a todos. Con el tiempo entendí que la comunicación no es solo hablar, sino también escuchar, comprender y respetar las opiniones de los demás. Empecé a dedicar más tiempo a las personas, a reconocer su trabajo, a hacer que se sintieran importantes. Y poco a poco, la escuela fue cambiando. Se convirtió en un lugar donde todos nos sentíamos parte de algo más grande. Los desafíos fueron muchos, pero valió la pena. Hoy, cuando veo a los alumnos, a los profesores, a los padres trabajando juntos, siento una gran satisfacción. Porque sé que hemos construido algo especial, algo que va mucho más allá de los libros y las notas."

La experiencia del Rector de la IE José Yánces Mutis, como se refleja en la Tabla 11, evidencia la dimensión relacional de la comunicación en el ámbito educativo. La institución, caracterizada por su diversidad, requiere de un liderazgo que promueva la construcción de relaciones basadas en la confianza y el respeto. La anécdota destaca la importancia de la comunicación como herramienta para resolver conflictos, construir consensos y fomentar la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa. Asimismo, la experiencia del rector pone de manifiesto los desafíos asociados a la comunicación con los padres de familia. La falta de involucramiento parental es un problema recurrente en

muchas escuelas, lo que subraya la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación bidireccionales que permitan establecer una relación más estrecha entre la escuela y la familia.

La anécdota evidencia la importancia de un liderazgo visionario y transformador, capaz de movilizar a la comunidad educativa hacia la consecución de objetivos comunes. Sin embargo, también revela la necesidad de desarrollar competencias específicas en el ámbito de la comunicación interpersonal y organizacional.

Tabla 11

Anécdota del rector de la institución educativa José Yances Mutis Sujeto 02 IEJYM

INFORMANTE CLAVE	ANÉCDOTA Un desafío constante
Sujeto 02 IEJYM	"Llevo años buceando en las profundidades de la educación, especialmente en nuestra escuela, ubicada en una zona donde la realidad golpea fuerte. A pesar de los desafíos, la pasión por enseñar y ver crecer a nuestros estudiantes me mantiene a flote. Una de las mayores tormentas que he enfrentado ha sido la comunicación. Profesores con diferentes brújulas, padres con distintos vientos... Todos remando en direcciones distintas. Quería implementar un nuevo programa de tutorías, pero muchos profesores se mostraron reacios. Me di cuenta de que necesitaba un mapa más claro, un consenso que nos uniera. Con los padres era aún más complicado. Sentía como si estuviéramos enviando mensajes en botellas al mar, sin recibir respuesta. Organizaba reuniones, talleres, pero la asistencia era mínima. Me frustraba ver cómo muchos padres no se involucraban en la educación de sus hijos. Pero no me rendí. Comencé a experimentar con nuevas herramientas: un blog escolar, mensajes instantáneos... Quería crear un puente entre todos. Y poco a poco, empecé a ver resultados. Descubrí que la comunicación no es solo transmitir información, sino construir relaciones sólidas. Empecé a escuchar más, a valorar el trabajo de cada uno, a crear un ambiente donde todos se sintieran importantes. Sé que el camino es largo y lleno de obstáculos. Pero estoy convencido de que, con esfuerzo y dedicación, podemos crear una escuela donde todos nuestros estudiantes encuentren las herramientas para alcanzar sus sueños."

La anécdota del Rector de la Institución Educativa José María Carbonell, presentada en la Tabla 12, revela un modelo inspirador de liderazgo educativo centrado en la comunicación efectiva. El Sujeto 03 IEJMC, a través de su práctica, demuestra cómo la personalización de los mensajes, la integración de tecnologías y la promoción de la participación activa pueden transformar una institución educativa. Su enfoque va más allá de la simple transmisión de información, abarcando la construcción de relaciones sólidas y el fomento

de una cultura institucional positiva. La personalización de la comunicación, al adaptar los mensajes a las necesidades específicas de cada audiencia, demuestra un profundo respeto por la diversidad y fortalece los vínculos entre los miembros de la comunidad educativa. La integración de herramientas digitales, como complemento a la interacción humana, facilita la comunicación y amplía los canales de participación. Al involucrar a todos los actores en la toma de decisiones, fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, contribuyendo a la construcción de una cultura institucional colaborativa y basada en la confianza. La experiencia presentada ofrece valiosas lecciones para aquellos que buscan transformar sus instituciones educativas, destacando la importancia de la comunicación como herramienta de liderazgo, de la personalización de los mensajes y de la construcción de comunidades educativas participativas.

Tabla 12

Anécdota del rector de la institución educativa José María Carbonell Sujeto 03 IEJMC

INFORMANTE CLAVE	**ANÉCDOTA** **Tejiendo una comunidad educativa a través de la comunicación**
Sujeto 03 IEJMC	"Siempre he creído que la comunicación es el hilo invisible que teje la hermosa tela de nuestra comunidad educativa. Cuando llegué a José María Carbonell, me propuse convertir ese hilo en un lazo fuerte y resistente. Los grupos de WhatsApp fueron mis primeros hilos. ¡Qué maravilla poder conectar con todos! Pero pronto me di cuenta de que la tecnología no es mágica. Necesitábamos reglas claras, como un buen tejedor que sabe cómo manejar cada hebra. Cada grupo es un mundo diferente. Con los padres, usaba un lenguaje sencillo, como si les contara un cuento. Con los profesores, era más técnica, pero siempre con respeto y cercanía. Lo más importante era escuchar. Organizábamos reuniones, talleres, donde todos pudieran expresar sus ideas. Sentía que estábamos construyendo algo juntos, ladrillo a ladrillo. La confianza era la base de todo. Queríamos que todos se sintieran parte de esta gran familia. Y poco a poco, fuimos creando un ambiente donde las palabras fluían con libertad y respeto. Hoy, cuando veo cómo nuestra comunidad se comunica, siento una gran satisfacción. Hemos tejido una red sólida, donde cada hilo es importante y contribuye a un todo más grande.

La anécdota de la rectora de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen (Sujeto 04 IENSC), presentada en la Tabla 13, ejemplifica cómo un liderazgo educativo centrado en la comunicación efectiva puede transformar una institución. Su enfoque gradual y participativo, al fomentar una comunicación abierta y transparente, ha permitido construir una comunidad escolar sólida y cohesionada. Al escuchar y responder a las necesidades específicas de los estudiantes, docentes y padres de familia, Sujeto 04 IENSC ha logrado adaptar las estrategias de comunicación de manera efectiva, que se ha convertido en un elemento central de la cultura institucional, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. Esta experiencia nos enseña que la transformación educativa es un proceso continuo que requiere paciencia, perseverancia y una evaluación constante de las estrategias de comunicación. La participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa es fundamental para lograr el éxito y fortalecer el sentido de pertenencia.

Tabla 13

Anécdota del rector de la institución educativa Nuestra Señora Del Carmen Sujeto 04 IENSC

INFORMANTE CLAVE	**ANECDOTA** **La transformación gradual de una institución a través de la comunicación**
Sujeto 04 IENSC	"Diez años al frente de Nuestra Señora del Carmen... ¡diez años tejiendo redes de comunicación! Desde el principio, supe que la comunicación era más que palabras; era el hilo invisible que unía a nuestra comunidad. Transformar una escuela es como construir un gran edificio. Necesitas cimientos sólidos y mucha paciencia. Y la comunicación era ese cimiento para nosotros. Pero no fue fácil. Había que cambiar costumbres arraigadas, abrir puertas que estaban cerradas. Recuerdo cuando empezamos a utilizar grupos de WhatsApp. ¡Una revolución! Pero también un desafío. Había que establecer reglas claras para que no se convirtiera en un caos. Lo más importante era escuchar. Organizábamos reuniones, encuestas... Queríamos conocer las necesidades de todos: estudiantes, profesores, padres. Y adaptarnos a ellas. Con el tiempo, fuimos creando un ambiente donde todos se sentían parte de algo grande. Donde las opiniones eran valoradas y el respeto era la base de todo. Hoy, cuando veo cómo nuestra comunidad se comunica, siento una gran satisfacción. Hemos construido algo especial, un lugar donde todos nos sentimos conectados."

La anécdota del Sujeto 04 IENSC, quien lideró la transformación de la Institución Educativa El Chorrillo, ubicada en una zona rural, con recursos limitados, que se presenta en la tabla 14, es un testimonio del poder del liderazgo educativo y la comunicación efectiva. A través de un diagnóstico exhaustivo de la situación de la escuela y una planificación estratégica, Sujeto 04 IENSC identificó las áreas de oportunidad y estableció objetivos claros. Al involucrar a toda la comunidad educativa en el proceso de cambio y al implementar proyectos pedagógicos innovadores, logró generar un sentido de pertenencia y mejorar significativamente la calidad de la educación. La búsqueda de alianzas y el fortalecimiento de la identidad institucional fueron pilares fundamentales en su gestión.

La experiencia de Sujeto 04 IENSC nos enseña que un liderazgo visionario, combinado con una comunicación efectiva y una búsqueda constante de recursos, puede transformar incluso las instituciones educativas más desafiantes. La participación de toda la comunidad educativa, la innovación pedagógica y la perseverancia son elementos clave para lograr el éxito en este proceso.

Tabla 14

Anécdota del rector de la Institución Educativa El Chorrillo Sujeto 04 IEECH

INFORMANTE CLAVE	ANECDOTA Superando obstáculos y construyendo una comunidad educativa en El Chorrillo
Rector Institución Educativa El Chorrillo Sujeto 05 IEECH	"Cuando llegué a El Chorrillo, me encontré con una escuela que necesitaba un milagro. Un edificio viejo, pocos recursos, y una comunidad con muchas carencias. Pero en medio de esa realidad, vi algo más: un potencial enorme, unas ganas de salir adelante que me contagiaron. Lo primero fue hacer un diagnóstico. Como un médico, quise conocer a fondo la salud de nuestra escuela. Y a partir de ahí, empecé a trazar un plan. Un plan ambicioso, pero realista. La comunicación fue mi herramienta más poderosa. Reuniones con profesores, padres, estudiantes... todos teníamos algo que decir. Y gracias a las nuevas tecnologías, aunque con sus limitaciones, pudimos mantenernos conectados. Creamos proyectos que nos hicieran sentir orgullosos de nuestra escuela. Huertos, piscicultura... ¡Aprendimos a cultivar no solo alimentos, sino también esperanzas! Pero no solo de pan vive el hombre. Organizamos actividades culturales, deportivas... Queríamos que nuestros estudiantes se sintieran parte de algo grande. Sé que el camino es largo y difícil. Hay días que me siento cansado, pero luego veo las caras de nuestros estudiantes y sé que todo vale la pena. El Chorrillo es más que una escuela, es una familia. Y juntos, estamos construyendo un futuro mejor."

4.2. Segundo momento: ampliación y reescritura de la anécdota

Con el objetivo de profundizar en la comprensión de las experiencias narradas en las anécdotas, se llevó a cabo un proceso de reescritura y complementación de la información. Este proceso implicó una cuidadosa revisión de las anécdotas originales, eliminando los elementos superfluos y preservando la esencia de las experiencias vividas. Para llenar los vacíos informativos y corroborar la información obtenida, se recurrió nuevamente a los informantes a través de entrevistas conversacionales complementarias. Estas entrevistas se diseñaron a partir de un guion flexible, que combinaba preguntas surgidas del análisis inicial de las anécdotas con aquellas previamente que sirvieron de orientación en el instrumento de recolección de información.

La reescritura de las anécdotas fue un proceso colaborativo que involucró tanto al investigador como a los informantes. A través de las entrevistas conversacionales complementarias, se estableció un diálogo en el que los actores pudieron ampliar, matizar y contextualizar sus experiencias iniciales. De esta manera, el conocimiento sobre el fenómeno estudiado se construyó de manera conjunta, a partir de la interacción entre las perspectivas del investigador y los participantes.

En la Tabla 15, se puede evidenciar la reescritura de la anécdota del rector de la Institución Educativa Las Mercedes, donde se logra capturar de manera efectiva la esencia de su experiencia y la importancia crucial de la comunicación en el ámbito educativo. La incorporación de elementos provenientes de la entrevista original enriquece la narrativa, proporcionando una visión más profunda, contextualizada y realista de los desafíos y oportunidades que enfrenta un líder educativo en la práctica, mostrando una progresión clara desde los retos iniciales hasta la transformación gradual de la institución.

Asimismo, la reescritura permite organizar los acontecimientos de forma más estructurada, resaltando los momentos clave en los que la comunicación estratégica, el diálogo abierto y la toma de decisiones participativa marcaron un punto de inflexión en la dinámica institucional. Se evidencia cómo el liderazgo del rector no solo se sustenta en directrices formales, sino también en su capacidad para generar confianza, motivación y compromiso colectivo.

Tabla 15

Reescritura de la anécdota del rector de la institución educativa Las Mercedes Sujeto 01IELM

INFORMANTE CLAVE	REESCRITURA DE LA ANÉCDOTA La transformación de un sueño
Sujeto 01IELM	"Mis primeros días como rector de la Institución Educativa Las Mercedes estuvieron marcados por la ilusión de transformar la escuela en un espacio de aprendizaje significativo para todos. Sin embargo, pronto me enfrenté a la complejidad de la comunicación institucional. Las diferentes perspectivas de profesores, padres y estudiantes creaban un ambiente tenso, donde la escucha activa y el diálogo constructivo eran escasos. Inspirándome en una pequeña escuela rural donde observé una comunidad educativa unida y colaborativa, decidí implementar cambios en mi institución. Sin embargo, me encontré con resistencia y apatía por parte de algunos docentes. Fue entonces cuando comprendí la importancia de la comunicación como herramienta de transformación. En lugar de imponer mis ideas, opté por fomentar un diálogo abierto y respetuoso. Organizamos talleres y espacios de reflexión donde todos los miembros de la comunidad educativa pudieran expresar sus opiniones y preocupaciones. Este proceso fue lento y complejo, pero gradualmente fuimos construyendo un clima de confianza y colaboración. Sin embargo, la transformación no fue fácil. Descubrí que la comunicación efectiva no solo implica transmitir información, sino también comprender las dinámicas sociales y culturales que influyen en las relaciones interpersonales. La falta de ética, el individualismo y la resistencia al cambio fueron algunos de los obstáculos que enfrentamos. Con el tiempo, comprendí que la comunicación es un proceso continuo que requiere de un liderazgo visionario y de la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. Al igual que el rector de la entrevista, me di cuenta de que la comunicación no se limita a las palabras, sino que se expresa a través de nuestras acciones y actitudes. Hoy, puedo afirmar que la comunicación efectiva ha sido fundamental para transformar nuestra institución. Hemos logrado construir una comunidad educativa más cohesionada y comprometida con el aprendizaje. Sin embargo, el camino aún es largo y requiere de un esfuerzo constante por mejorar nuestras habilidades comunicativas y fortalecer las relaciones interpersonales."

En la Tabla 16, se presenta una reescritura ampliada de la anécdota del Rector de la IE José Yances Mutis (Sujeto 02 IEJYM). Este ejercicio de reescritura permite vislumbrar de manera más exhaustiva los desafíos y oportunidades inherentes a la comunicación educativa en contextos socioeconómicos diversos. Se destaca la relevancia de considerar las particularidades de cada entorno, como la diferencia entre zonas rurales y urbanas marginales. Asimismo, se profundiza en obstáculos comunes en la comunicación institucional, tales como la falta de claridad en las instrucciones, la resistencia al cambio y

la diversidad de perspectivas. De igual manera, se subraya la importancia de fortalecer los vínculos con las familias y construir relaciones basadas en la confianza. La reescritura resalta el valor de las estrategias implementadas por el rector, como el establecimiento de canales de comunicación formales e informales, y el fomento de la participación activa de todos los actores educativos. Finalmente, se enfatiza el papel crucial del liderazgo transformador en la promoción de una cultura de comunicación efectiva."

Tabla 16

Reescritura de la anécdota del rector de la institución educativa José Yánces Mutis Sujeto 02 IEJYM

INFORMANTE CLAVE	**REESCRITURA DE LA ANÉCDOTA** Un Desafío Constante
Rector IE José Yánces Mutis Sujeto 02 IEJYM	"Mi experiencia como rector en una institución educativa de una zona marginal ha sido un constante aprendizaje. A pesar de los desafíos, la pasión por la educación me ha impulsado a buscar soluciones para mejorar la comunicación y el clima escolar. Uno de los mayores retos ha sido lograr una comunicación efectiva entre todos los actores educativos. La falta de claridad en las instrucciones, la resistencia al cambio y la diversidad de perspectivas han dificultado la construcción de un discurso común. A menudo, me he encontrado con profesores que, a pesar de tener buenas intenciones, no siempre aplican las estrategias pedagógicas adecuadas o no se involucran lo suficiente en la vida escolar. La relación con los padres de familia también ha sido compleja. Si bien algunos se muestran muy interesados en la educación de sus hijos, otros mantienen una actitud más pasiva o incluso desinteresada. Esta falta de involucramiento familiar dificulta el logro de los objetivos educativos y genera un clima de desconfianza. Para abordar estos desafíos, he implementado diversas estrategias. Por un lado, he fortalecido los canales de comunicación formales, como reuniones periódicas y boletines informativos. Por otro lado, he fomentado la comunicación informal a través de grupos de WhatsApp y encuentros casuales. Además, he buscado involucrar a los padres de familia en actividades escolares y he creado espacios de diálogo para escuchar sus inquietudes y sugerencias. Sin embargo, me he dado cuenta de que la comunicación efectiva va más allá de los canales y las herramientas. Es fundamental construir relaciones basadas en la confianza, el respeto y la colaboración. Esto implica reconocer las diferentes perspectivas, escuchar activamente y buscar soluciones conjuntas. Uno de los aprendizajes más importantes que he obtenido es que la comunicación es un proceso continuo que requiere de un esfuerzo constante. No se trata solo de transmitir información, sino de construir significados compartidos. Además, he comprendido que la comunicación efectiva no solo beneficia a los estudiantes, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y la motivación de todos los miembros de la comunidad educativa. En el futuro, me gustaría seguir trabajando en la mejora de la comunicación en mi institución. Para ello, es necesario continuar fortaleciendo los canales

	existentes, explorar nuevas tecnologías y, sobre todo, fomentar una cultura de diálogo y colaboración. Además, es fundamental involucrar a todos los actores educativos en este proceso, desde los estudiantes hasta los miembros de la comunidad"

La tabla 17 presenta una reescritura de la anécdota de la rectora IE José María Carbonell, en la cual demostró una profunda comprensión de la importancia de la comunicación en el ámbito educativo, transformando así la dinámica institucional. A través de un relato, se evidencia cómo la rectora, mediante la implementación de diversas estrategias comunicativas, logró tejer un entramado de relaciones interpersonales sólidas y fortalecer el sentido de comunidad. La metáfora del tejido resulta particularmente ilustrativa al representar la interconexión de los diferentes actores educativos (docentes, estudiantes, padres de familia) a través de la comunicación.

Entre los hallazgos más relevantes destaca la importancia de la escucha activa como pilar fundamental en la construcción de relaciones de confianza. La rectora, al otorgar un espacio para que todos los miembros de la comunidad expresaran sus opiniones y preocupaciones, fomentó un ambiente de colaboración y participación. Además, su liderazgo ejemplar inspiró a otros a adoptar prácticas comunicativas más efectivas.

Otro aspecto destacado es la capacidad de adaptación a las particularidades del contexto rural. La rectora demostró una gran sensibilidad a las necesidades de su comunidad, implementando estrategias comunicativas que respondieron a las características y desafíos del entorno. Finalmente, es importante resaltar la visión de futuro que se desprende de este caso de estudio. La rectora no solo se centró en resolver los problemas del presente, sino que también proyectó un modelo de comunicación que permitiera a la institución enfrentar los retos del futuro.

Tabla 17

Reescritura de la anécdota del rector IE José María Carbonell Sujeto 03 IEJMC

INFORMANTE CLAVE	REESCRITURA DE LA ANECDOTA Tejiendo una comunidad educativa a través de la comunicación
Rector IE José María Carbonell Sujeto 03 IEJMC	Desde que llegué a la Institución Educativa José María Carbonell, la comunicación se convirtió en mi brújula. Visualizaba a la escuela como un gran tejido donde cada hilo, cada interacción, contribuía a formar una sólida red de aprendizaje y crecimiento. Los grupos de WhatsApp fueron mis primeros hilos. Era emocionante conectar con padres, docentes y estudiantes en tiempo real, pero pronto comprendí que la tecnología, por sí sola, no construye relaciones. Necesitábamos establecer reglas claras, como un arquitecto diseñando los cimientos de un edificio. Cada grupo era un mundo distinto. Con los padres de familia, el lenguaje era sencillo y cercano, como una conversación entre vecinos. Con los docentes, más técnico y específico, pero siempre con un tono de respeto y colaboración. Y con los estudiantes, cercano y motivador, para que se sintieran parte activa de su propio aprendizaje. La escucha activa fue fundamental. Organizamos reuniones, talleres y espacios abiertos donde todos pudieran expresar sus ideas y preocupaciones. Cada voz era importante, y cada sugerencia era analizada con atención. De esta manera, fuimos construyendo un tejido comunicativo sólido y resistente, donde todos se sentían valorados y escuchados. La confianza fue el hilo dorado que unió a toda la comunidad. Queríamos que todos se sintieran parte de esta gran familia. Para ello, fomentábamos un ambiente de respeto y colaboración, donde las críticas constructivas eran bienvenidas y se utilizaban para mejorar. La comunicación efectiva iba más allá de las palabras. También implicaba gestos, actitudes y un clima de trabajo positivo. En José María Carbonell, trabajamos para crear un ambiente donde todos se sintieran cómodos y motivados. Fomentamos la participación, la creatividad y el trabajo en equipo. Como rectora, mi papel era fundamental en este proceso. Debía ser un ejemplo a seguir, un líder capaz de inspirar y motivar a toda la comunidad educativa. Para ello, era esencial ser clara, transparente y cercana. También era importante ser capaz de tomar decisiones difíciles, pero siempre escuchando las opiniones de los demás y buscando el consenso. No obstante, en una comunidad rural con acceso limitado a la tecnología y diferentes niveles educativos, la comunicación siempre presenta desafíos. Sin embargo, estos desafíos también son oportunidades para innovar y encontrar soluciones creativas. Hoy, José María Carbonell es una escuela donde la comunicación fluye de manera natural y efectiva. Hemos construido un tejido comunicativo sólido y resistente, que nos permite enfrentar los desafíos del presente y construir un futuro mejor.

La tabla 18 presenta la rescritura de la anécdota de la rectora de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen, Sujeto 04 IENSC, presenta un relato inspirador sobre cómo una líder educativa, a través de la implementación de prácticas comunicativas innovadoras logró transformar radicalmente el clima institucional. La narrativa subraya la importancia de la comunicación como un tejido social que conecta a todos los miembros de la comunidad educativa, fomentando un ambiente de colaboración, confianza y respeto.

Tabla 18

Reescritura de la anécdota del rector de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen Sujeto 04 IENSC

INFORMANTE CLAVE	REESCRITURA DE LA ANECDOTA
Rector Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen Sujeto 04 IENSC	Diez años han transcurrido desde que asumí la rectoría de la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen. Diez años dedicados a tejer un entramado de comunicación que uniera a toda nuestra comunidad educativa. Desde el inicio, tuve claro que la comunicación no era simplemente un medio para transmitir información, sino el cimiento sobre el cual construiríamos una institución sólida y cohesionada. Transformar una escuela es como remodelar una casa antigua. Requiere paciencia, perseverancia y, sobre todo, una visión clara. La comunicación era esa brújula que nos guiaba en este proceso de transformación. Sin embargo, no fue un camino fácil. Cambiar costumbres arraigadas y abrir canales de comunicación que habían permanecido cerrados requirió de un esfuerzo constante y de la disposición de todos los miembros de la comunidad educativa. Recuerdo cuando introdujimos los grupos de WhatsApp. Fue como abrir una nueva ventana al mundo de la comunicación. Pero también supuso un desafío. Era necesario establecer normas claras y fomentar un uso responsable de esta herramienta para evitar la sobrecarga de información y los malentendidos. La escucha activa fue clave en este proceso. Organizamos reuniones, encuestas y diversos espacios de diálogo para conocer las necesidades y expectativas de todos los actores educativos: estudiantes, docentes, padres de familia y personal administrativo. Esta retroalimentación nos permitió adaptar nuestras estrategias de comunicación y tomar decisiones más informadas. Con el tiempo, fuimos creando un ambiente de confianza y colaboración mutua. Fomentamos la participación de todos en la toma de decisiones, valorando cada opinión y buscando siempre el consenso. La comunicación se convirtió en un puente que conectaba a todos los miembros de la comunidad, facilitando la resolución de conflictos y el logro de objetivos comunes. Hoy, Nuestra Señora del Carmen es una institución donde la comunicación fluye de manera natural y efectiva. Hemos construido un tejido comunicativo sólido y resistente, que nos permite enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan. Hoy, cuando veo cómo nuestra comunidad se comunica, siento una gran satisfacción. Hemos construido algo especial, un lugar donde todos nos sentimos conectados."

La Tabla 19 presenta la anécdota del rector institución educativa El Chorrillo Sujeto 05 IEECH. La experiencia del actor participante revela que una combinación de elementos clave puede transformar una institución educativa: un diagnóstico preciso de las necesidades, una estrategia de comunicación centrada en la participación y la colaboración, la implementación de proyectos prácticos y relevantes, y un liderazgo visionario. Al abordar no solo los aspectos académicos, sino también los sociales y emocionales de los estudiantes, se logró crear un ambiente de aprendizaje más enriquecedor y motivante. Este caso destaca la importancia de considerar el contexto sociocultural y de involucrar a toda la comunidad educativa en el proceso de cambio.

Tabla 19
Reescritura de la anécdota del rector de la institución educativa El Chorrillo Sujeto 05 IEECH.

INFORMANTE CLAVE	**REESCRITURA DE LA ANECDOTA** **Superando obstáculos y construyendo una comunidad educativa en El Chorrillo**
Rector Institución Educativa El Chorrillo Sujeto 05 IEECH	Cuando llegué a la Institución Educativa El Chorrillo, me encontré con una realidad compleja y desafiante. Un edificio escolar en condiciones precarias, una comunidad con necesidades básicas insatisfechas y una desmotivación generalizada entre los docentes. Sin embargo, detrás de estas dificultades, vislumbré un potencial enorme y una comunidad ávida de cambio. Mi primer objetivo fue realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación. A través de entrevistas, encuestas y observaciones directas, identifiqué los principales desafíos que enfrentaba la institución: falta de infraestructura, escasez de recursos, desmotivación docente, bajo nivel de participación de los padres de familia y un clima escolar poco estimulante. Con esta información en mano, diseñé un plan de acción que priorizaba la comunicación como eje central. Organizamos reuniones periódicas con docentes, padres de familia y estudiantes para escuchar sus inquietudes y construir juntos un proyecto educativo. A pesar de las limitaciones tecnológicas de la zona, utilizamos todas las herramientas disponibles, como WhatsApp y reuniones presenciales, para mantener una comunicación fluida y efectiva. Para fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso con la institución, implementamos diversos proyectos que involucraron a toda la comunidad educativa. Desarrollamos proyectos productivos, como huertos escolares y piscicultura, que no solo proporcionaron alimentos a la comunidad, sino que también fomentaron el aprendizaje práctico y el desarrollo de habilidades para la vida. Además, organizamos actividades culturales y deportivas para crear un ambiente más estimulante y enriquecedor. Uno de los mayores desafíos fue cambiar la mentalidad de los padres de familia, muchos de los cuales tenían escasas expectativas educativas para sus hijos debido a las condiciones socioeconómicas adversas. A través de talleres y charlas informativas, buscamos sensibilizar a los padres sobre la importancia de la educación y motivarlos a participar activamente en la vida escolar de sus hijos.

	A pesar de los avances logrados, aún quedan muchos desafíos por superar. La falta de recursos económicos, la escasez de docentes especializados y la influencia del contexto social son factores que continúan limitando nuestro trabajo. Sin embargo, estoy convencido de que con esfuerzo y perseverancia podemos construir una escuela de calidad que brinde a nuestros estudiantes las herramientas necesarias para alcanzar sus metas.

4.3 Tercer momento: análisis temático

Para realizar el análisis de las anécdotas, se utilizó un enfoque tanto macro como micro temático. En primer lugar, se identificó la frase que mejor resumía la idea central de cada anécdota (macro temática). Posteriormente, se seleccionaron las frases clave que apoyaban y desarrollaban esta idea principal (micros temáticos). Este proceso permitió desentrañar los significados profundos que los rectores atribuyeron a sus experiencias con respecto a la comunicación organizacional y la gestión directiva.

El análisis temático del rector de la institución educativa Las Mercedes, Sujeto 01 IELM, se presenta en la tabla 20. Este revela una profunda reflexión sobre la importancia de la comunicación efectiva como motor de transformación institucional. El sujeto identifica una serie de desafíos y oportunidades en el ámbito de la comunicación, destacando la necesidad de construir una cultura institucional basada en el diálogo, el respeto y la colaboración.

También evidencia una clara conciencia de que la comunicación es una herramienta fundamental para impulsar cambios significativos en la institución. Al reconocer las tensiones y contradicciones presentes en la dinámica institucional, propone la comunicación como un puente para superar estas dificultades y construir un ambiente más colaborativo y cohesionado.

En este sentido, el Sujeto 01 IELM destaca la necesidad de fomentar un diálogo abierto y respetuoso: El rector promueve la creación de espacios donde todos los miembros de la comunidad educativa puedan expresar sus opiniones y preocupaciones, generando un clima de confianza y colaboración, igualmente resalta fortalecer la formación en ética y valores: Al enfatizar la importancia de la ética y los valores en la comunicación, el actor participante reconoce que estos elementos son fundamentales para construir relaciones basadas en el respeto y la confianza mutua, también muestra su acuerdo acerca de la

necesidad de mejorar la comunicación en el ámbito gerencial, para evitar confusiones y garantizar el cumplimiento de las directrices institucionales.

Tabla 20
Análisis temático de la anécdota del rector de la institución educativa Las Mercedes Sujeto 01IELM

Análisis temático	Expresiones de la anécdota	Tema
Análisis micro temático Aproximación selectiva	"La comunicación es el hilo conductor que une a toda la comunidad educativa."	
	"La comunicación es la herramienta más poderosa para construir puentes y transformar una institución educativa."	La comunicación como herramienta para la transformación
	"La comunicación ética y basada en valores es la base de cualquier transformación educativa duradera."	La importancia de la ética y los valores en la comunicación.
	"El directivo es el arquitecto de la comunicación en la institución."	El papel del directivo en la transformación de la gestión educativa a través de la comunicación.
	"La comunicación intercultural es clave para el éxito de cualquier proyecto educativo en la costa colombiana."	La comunicación intercultural como clave para el éxito
	"Tuvimos que adaptar nuestro lenguaje y utilizar ejemplos cercanos a su realidad para que pudieran comprender mejor nuestros mensajes."	Los desafíos de la comunicación efectiva en el contexto cultural de la costa colombiana.
	"Debemos seguir trabajando para mejorar la acción comunicativa en todos los niveles de la institución."	La necesidad de mejorar la acción comunicativa en el ámbito gerencial de la institución.

El discurso del rector también pone de manifiesto la importancia de la comunicación intercultural en un contexto educativo diverso. Al reconocer las diferencias culturales y sociales presentes en la comunidad educativa, el sujeto plantea la necesidad de comprender las dinámicas sociales y culturales, subraya la importancia de comprender las diferentes perspectivas y valores culturales que coexisten en la institución, para poder establecer una comunicación más efectiva y respetuosa, superar y reconocer la existencia de barreras culturales que pueden obstaculizar la comunicación, como el folclorismo o la falta de esfuerzo. Propone estrategias para superarlas y fomentar el respeto y la inclusión:

El análisis temático de la informante clave 02IEJYM, presentado en la Tabla 21, revela una profunda comprensión sobre el papel central de la comunicación en el ámbito educativo. La frase sentenciosa propuestas, junto con las aproximaciones temáticas, delinean un marco conceptual sólido que vincula la comunicación efectiva con la

transformación educativa, la inclusión, la equidad, la gestión institucional, y la construcción de un clima escolar positivo.

El informante clave manifiesta que al mejorar la comunicación, se pueden construir entornos escolares más inclusivos, justos y felices. La frase "la educación es el único bien que al compartirlo se multiplica" subraya la importancia de la comunicación en la construcción del conocimiento compartido y la generación de un sentido de comunidad. La cita de Henry Ford "si crees que puedes o crees que no puedes, tienes razón" resalta el poder de la comunicación en la configuración de las creencias y actitudes de los miembros de la comunidad educativa, incluyendo al personal directivo. Asimismo reconoce los desafíos de la comunicación efectiva en contextos socioculturales diversos, enfatizando la necesidad de adaptar los mensajes y canales de comunicación a las características de cada comunidad.

Al destacar la importancia de la comunicación clara y efectiva en el ámbito gerencial, la informante clave subraya la necesidad de desarrollar competencias comunicativas en los líderes educativos. Vincula la comunicación con la construcción de un clima escolar positivo, citando a Antoine de Saint-Exupéry: "lo esencial es invisible a los ojos". Esta frase sugiere que la comunicación efectiva va más allá de las palabras, involucrándose en la creación de relaciones interpersonales basadas en la confianza y el respeto. La participación de la comunidad educativa en la construcción de un clima escolar positivo es presentada como un elemento fundamental, lo que implica la necesidad de establecer canales de comunicaciones bidireccionales y transparentes.

Tabla 21

Análisis temático de la Anécdota del rector de la institución educativa José Yances Mutis Sujeto 02IEJYM

Análisis temático	Expresiones de la anécdota	Tema
Análisis micro temático Aproximación selectiva	"La comunicación es el puente que une a las personas"	
	"Al mejorar nuestra comunicación, podemos construir escuelas más inclusivas, más justas y más felices."	La comunicación efectiva como herramienta para la transformación educativa.
	"la educación es el único bien que al compartirlo se multiplica".	Desafíos de la comunicación efectiva en el contexto sociocultural de la institución.
	"sí crees que puedes o crees que no puedes, tienes razón".	El papel del directivo en la transformación de la gestión educativa a través de la comunicación.

	"la comunicación clara y efectiva es fundamental".	Necesidad de mejorar la acción comunicativa en el ámbito gerencial.
	"la educación no cambia el mundo, educa a los que van a cambiar el mundo", "lo esencial es invisible a los ojos". "	La construcción de un clima escolar positivo a través de la comunicación.
	"la comunicación es el puente que une a las personas".	Importancia de la participación de la comunidad educativa en la construcción de un clima escolar positivo.

El análisis temático del informante clave 003IEJMC, presentado en la tabla 22, muestra una visión profundamente arraigada sobre el papel transformador de la comunicación en el ámbito educativo. La frase sentenciosa "Al transformar la comunicación, transformamos la escuela" encapsula esta idea central, posicionando a la comunicación como un eje vertebrador de toda la actividad escolar.

La informante clave destaca la comunicación como un "pegamento" que une a toda la comunidad educativa, subrayando su carácter fundamental para la gestión institucional. Al describir la implementación de una "red social" interna a través de grupos de WhatsApp, evidencia su rol como líder transformacional, utilizando la tecnología como herramienta para fomentar la conexión y la participación.

La importancia de adaptar el lenguaje a las diferentes audiencias es otro aspecto relevante.

La informante clave resalta la necesidad de una comunicación clara, precisa y respetuosa, evitando tecnicismos que puedan generar barreras. Los grupos de WhatsApp se convierten así en una "plaza central" donde todos pueden participar y sentirse valorados, evidenciando la necesidad de crear espacios de diálogo y participación en la toma de decisiones. No obstante, la informante clave también advierte sobre los desafíos que plantea la tecnología, enfatizando la necesidad de establecer reglas claras para garantizar un uso adecuado de los canales de comunicación. Esto demuestra una comprensión integral del papel del rector como líder y gestor de la comunicación, quien debe no solo facilitar la interacción, sino también garantizar un entorno comunicativo ordenado y productivo.

El análisis temático del Sujeto 03 IEJMC, se presenta en la tabla 22, nos presenta una visión holística de la comunicación como un elemento transformador en la escuela. Al destacar su papel en la construcción de comunidad, la gestión institucional, la participación de todos los actores y el uso estratégico de la tecnología, la informante clave ofrece un

valioso testimonio sobre la importancia de una comunicación efectiva y estratégica en el ámbito educativo. Sus experiencias y reflexiones pueden servir como guía para otros líderes educativos que buscan transformar sus instituciones a través de una comunicación más abierta, inclusiva y participativa.

Tabla 22

Análisis temático de la anécdota del rector de la institución educativa José María Carbonell Sujeto 03IEJMC

Análisis temático	Expresiones de la anécdota	Tema
Análisis macro temático Frase sentenciosa	"Al transformar la comunicación, transformamos la escuela."	
Análisis micro temático Aproximación selectiva	"Siempre he creído que la comunicación es como el pegamento que mantiene unida a toda la comunidad educativa. Es lo que nos conecta a todos."	La comunicación efectiva como pilar fundamental de la gestión educativa
	"Una de las primeras cosas que hice cuando llegué fue poner en marcha una especie de 'red social' dentro de la escuela. Los grupos de WhatsApp fueron la clave para que todos estuviéramos conectados."	El liderazgo transformacional del rector a través de la comunicación
	"Cuando hablaba con los papás, trataba de usar un lenguaje sencillo, como si estuviera conversando con un amigo. Evitaba todas esas palabras complicadas que solo los profesores entendemos."	Importancia de la comunicación clara, precisa y respetuosa en la gestión educativa
	"Los grupos de WhatsApp se volvieron como una plaza central donde todos podíamos reunirnos, compartir ideas y resolver cualquier duda que tuviéramos."	Uso de diferentes canales de comunicación para llegar a todos los miembros de la comunidad educativa
	No solo quería que participaran, sino que se sintieran parte importante de todo lo que hacíamos en la escuela. Por eso, los invitaba a todas las reuniones y les pedía su opinión."	Necesidad de crear un ambiente de diálogo y participación en la toma de decisiones
	"La tecnología es una herramienta increíble, pero hay que saber usarla bien. Por eso, desde el principio, establecimos unas reglas claras para que todos los grupos funcionaran de manera ordenada."	El papel del rector como líder y gestor de la comunicación en la institución.

El análisis temático del informante clave Sujeto 004IENSC, ilustrado en la tabla 23, revela una visión profundamente arraigada sobre la comunicación como el tejido conectivo que sustenta a toda la comunidad educativa. La frase sentenciosa "La comunicación es el tejido

que une a nuestra comunidad educativa" atrapa esta idea central, posicionando a la comunicación como un elemento esencial para la cohesión y el funcionamiento óptimo de la institución.

La informante clave destaca la comunicación como el "corazón" de la institución, subrayando su rol fundamental en la gestión organizacional. Al compararla con los "pilares sólidos" sobre los cuales se sustenta la institución", evidencia su percepción de la comunicación como una columna vertebral que sostiene y da vida a todos los demás elementos. Asume un rol proactivo como líder y promotora de una comunicación efectiva, reconociendo la necesidad de garantizar un flujo constante y fluido de información en toda la institución. Asimismo, destaca la importancia de la comunicación para gestionar los cambios constantes en el ámbito educativo, demostrando un liderazgo adaptable y proactivo.

La informante clave también enfatiza la necesidad de crear un ambiente de diálogo y participación, en la que todos los miembros de la comunidad se sientan valorados y escuchados. Fomenta un ambiente crítico reflexivo, como manera de que las ideas y opiniones pueden ser expresadas libremente, y promuevan la participación activa de todos los actores educativos. En última instancia, resalta la importancia del trabajo en equipo y la colaboración como elementos clave para superar cualquier obstáculo. Al reconocer el valor de cada miembro de la comunidad, fomenta un sentido de pertenencia y un compromiso compartido con los objetivos institucionales.

El análisis temático del informante clave 004 nos presenta una visión integral de la comunicación como un elemento esencial para el éxito de una institución educativa. Al destacar su papel en la cohesión, la gestión, el liderazgo, la participación y la colaboración, nos ofrece un valioso testimonio sobre la importancia de cultivar una cultura comunicativa sólida y efectiva. Sus experiencias y reflexiones pueden servir como guía para otros líderes educativos que buscan fortalecer sus comunidades escolares a través de una comunicación más abierta, transparente y participativa.

Tabla 23

Análisis temático de la anécdota del rector de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen Sujeto 04IENSC

Análisis temático	Expresiones de la anécdota	Tema
Análisis macro temático **Frase sentenciosa**	"La comunicación es el tejido que une a nuestra comunidad educativa."	
Análisis micro temático **Aproximación selectiva**	"La comunicación es el corazón de cualquier institución educativa. Sin ella, es imposible lograr nuestros objetivos."	La comunicación y la gestión organizacional
	"Nuestra institución se sostiene sobre pilares sólidos, y uno de ellos es la comunicación."	La comunicación como columna vertebral de la institución
	"Como rectora, mi principal tarea es garantizar que la comunicación fluya de manera efectiva en toda la institución."	Rol de líder y promotor de una comunicación efectiva.
	"Los cambios en la educación son constantes, y debemos ser capaces de adaptarnos rápidamente. La comunicación es clave para gestionar estos cambios."	Liderazgo proactivo y adaptable.
	"Creo firmemente en la importancia de escuchar las opiniones de todos los miembros de nuestra comunidad."	Necesidad de crear un ambiente de diálogo y participación en la toma de decisiones.
	"Fomentamos un ambiente donde todos se sientan libres de expresar sus ideas y opiniones."	Ambiente crítico reflexivo.
	"Todos somos parte de esta comunidad, y todos tenemos algo valioso que aportar."	Participación activa de los actores educativos.
	"Cuando trabajamos juntos, podemos superar cualquier obstáculo."	Trabajo en equipo y colaboración

El análisis temático del informante clave 005IEECH, ilustrado en la tabla 24 resalta una visión integral de la comunicación como un catalizador fundamental para la transformación educativa. La frase sentenciosa "Una buena comunicación se traduce en educación de calidad que es la ruta para transformar vidas", posicionan a la comunicación como un elemento esencial para alcanzar la excelencia educativa y generar un impacto positivo en la vida de los estudiantes.

La informante clave destaca la importancia de un diagnóstico preciso como primer paso para implementar mejoras en la institución. Al identificar los puntos fuertes y débiles, se establece una base sólida para la planificación y ejecución de estrategias efectivas.

Asimismo, enfatiza la necesidad de una comunicación precisa y respetuosa, donde todos los miembros de la comunidad se sientan escuchados y valorados. La elaboración de un plan de mejora con objetivos claros y estrategias concretas evidencia un enfoque proactivo y orientado a resultados. Reconoce que el cambio educativo es un proceso gradual y requiere de un esfuerzo sostenido por parte de toda la comunidad. La comunicación bidireccional se presenta como una herramienta esencial para involucrar a todos los actores en este proceso y garantizar su compromiso.

El liderazgo del rector emerge como un factor clave en la implementación de estas estrategias. El actor participante asume un papel activo en la facilitación de la comunicación y la creación de un ambiente de confianza, donde todos los miembros de la comunidad se sientan valorados y motivados a trabajar juntos. Al involucrar a todos los integrantes en la toma de decisiones, se fomenta un sentido de pertenencia y un compromiso compartido con los objetivos institucionales. La rectora nos presenta una visión holística de la comunicación como un elemento transformador en la educación. Al conectar con la mejora de la calidad educativa, la participación de la comunidad y el liderazgo transformacional, nos permite un valioso testimonio sobre el potencial de la comunicación para generar cambios positivos en las escuelas. Sus experiencias y reflexiones pueden servir como guía para otros líderes educativos que buscan construir instituciones más equitativas, inclusivas y orientadas al desarrollo integral de los estudiantes.

Tabla 24

Análisis temático de la anécdota del rector de la institución educativa El Chorrillo Sujeto 05IEECH

Análisis temático	Expresiones de la anécdota	Tema
Análisis macro temático **Frase sentenciosa**	Una buena comunicación se traduce en educación de calidad que es la ruta para transformar vidas."	
Análisis micro temático Aproximación selectiva	"Lo primero que hicimos fue hacer un diagnóstico completo de la escuela. Necesitábamos identificar nuestros puntos fuertes y débiles para poder trazar un plan de mejora."	Diagnóstico y análisis de la situación actual
	"Es fundamental que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan escuchados y comprendidos."	Importancia de la comunicación clara, precisa y respetuosa en la gestión educativa
	"Elaboramos un plan de mejora con objetivos claros y estrategias concretas para alcanzarlos. Sabíamos que el camino	Estrategias para la mejora

	sería largo, pero estábamos dispuestos a trabajar duro."	
	"La comunicación bidireccional es fundamental. Queremos escuchar las opiniones y sugerencias de todos los miembros de la comunidad."	Las estrategias que se han implementado para mejorar la comunicación
	"Como rector, mi principal tarea es garantizar que todos trabajemos juntos hacia un objetivo común."	El liderazgo del rector
	"Mi papel es facilitar la comunicación y crear un ambiente de confianza donde todos se sientan valorados."	El papel del rector como líder y promotor de una comunicación efectiva
	"Involucramos a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones. Queremos que todos se sientan parte de este proyecto."	Participación de la comunidad
	"Cuando todos trabajamos juntos, podemos lograr grandes cosas. La participación de la comunidad es la clave para el éxito de nuestra escuela."	La importancia de la participación de la comunidad educativa en la gestión de la institución

El análisis del consolidado temático de las anécdotas de los informantes clave se presenta en la tabla 25 y hace énfasis en un rico entramado de significados y percepciones que dan forma a la realidad educativa. Desde una perspectiva fenomenológico-hermenéutica, este análisis nos permite adentrarnos en las cosmovisiones individuales de cada informante, desvelando las estructuras profundas de sentido que subyacen a sus experiencias y discursos.

A pesar de la diversidad de roles y contextos, los informantes comparten un núcleo común de significados en torno a la comunicación educativa. Esta emerge como un eje vertebrador de la vida institucional, un elemento esencial para la construcción de comunidades educativas sólidas y el logro de los objetivos pedagógicos. Todos los informantes coinciden en la importancia del directivo como figura clave en la promoción de una comunicación efectiva y en la necesidad de mejorar los procesos comunicativos en las instituciones educativas.

Este núcleo común de significados sugiere la existencia de una estructura intersubjetiva compartida, un conjunto de creencias y valores que orientan las prácticas educativas y configuran un sentido común institucional. La comunicación, en este sentido, se revela como un elemento constitutivo de la identidad institucional y un factor clave para la cohesión social.

Sin embargo, las divergencias entre los informantes son igualmente significativas. Cada uno, desde su propia experiencia y perspectiva, enfatiza diferentes aspectos de la comunicación educativa. Unos se centran en la intercultural, otros en la necesidad de mejorar en el ámbito gerencial y otros en la importancia de la participación de la comunidad educativa.

Tabla 25

Consolidado de temas

Informante clave	Temas emergentes en el análisis temático
Sujeto 01IELM	- La comunicación como herramienta para la transformación - La importancia de la ética y los valores en la comunicación. - El papel del directivo en la transformación de la gestión educativa a través de la comunicación. - La comunicación intercultural como clave para el éxito - Los desafíos de la comunicación efectiva en el contexto cultural de la costa colombiana. - La necesidad de mejorar la acción comunicativa en el ámbito gerencial de la institución.
Sujeto 02IEJYM	- La comunicación efectiva como herramienta para la transformación educativa. - Desafíos de la comunicación efectiva en el contexto sociocultural de la institución. - El papel del directivo en la transformación de la gestión educativa a través de la comunicación. - Necesidad de mejorar la acción comunicativa en el ámbito gerencial. - La construcción de un clima escolar positivo a través de la comunicación. Importancia de la participación de la comunidad educativa en la construcción de un clima escolar positivo.
Sujeto 03IEJMC	- La comunicación efectiva como pilar fundamental de la gestión educativa - El liderazgo transformacional del rector a través de la comunicación - Importancia de la comunicación clara, precisa y respetuosa en la gestión educativa - Uso de diferentes canales de comunicación para llegar a todos los miembros de la comunidad educativa - Necesidad de crear un ambiente de diálogo y participación en la toma de decisiones - El papel del rector como líder y gestor de la comunicación en la institución.
Sujeto 04IENSC	- La comunicación y la gestión organizacional - La comunicación como columna vertebral de la institución - Rol de líder y promotor de una comunicación efectiva. - Liderazgo proactivo y adaptable. - Necesidad de crear un ambiente de diálogo y participación en la toma de decisiones. - Ambiente crítico reflexivo. - Participación activa de los actores educativos. - Trabajo en equipo y colaboración

Sujeto 05IEECH	- Diagnóstico y análisis de la situación actual - Importancia de la comunicación clara, precisa y respetuosa en la gestión educativa - Estrategias para la mejora - Las estrategias que se han implementado para mejorar la comunicación - El liderazgo del rector - El papel del rector como líder y promotor de una comunicación efectiva - Participación de la comunidad - La importancia de la participación de la comunidad educativa en la gestión de la institución

4.4 Cuarto momento: redacción de transformaciones lingüísticas de los temas

El cuarto momento de nuestro análisis nos invita a realizar un ejercicio de escritura creativa a partir de la información obtenida. Inspirándonos en Van Manen, buscamos transformar los temas y afirmaciones temáticas en párrafos que evoquen las experiencias vividas desde una perspectiva fenomenológica. Este proceso, que implica tanto rigor analítico como sensibilidad interpretativa, nos permite trascender la mera descripción de la información y adentrarnos en el mundo vivido de los informantes clave. Es un viaje hacia el corazón de los significados.

Al analizar la transformación lingüística del Informante clave 001IELM, a través de la lente de temas como la comunicación como herramienta para la transformación, la importancia de la ética y los valores, y el papel del directivo, se desentrañan las complejidades de su experiencia educativa. La transformación lingüística se presenta en la tabla 26 y permitió visualizar cómo la comunicación, en todas sus dimensiones, influye en la vida de la institución. La frase "La comunicación es el hilo conductor que une a toda la comunidad educativa" se reveló como un principio rector que permea todas las interacciones dentro de la institución."

Asimismo, se evidencia que la comunicación no solo facilita la transmisión de información, sino que también fortalece las relaciones humanas, promueve la confianza y contribuye a la construcción de un clima institucional basado en el respeto y la colaboración. Desde esta perspectiva, el directivo se posiciona como un mediador estratégico que, mediante el uso adecuado de la comunicación, orienta los procesos educativos, motiva a los actores institucionales y fomenta la participación activa de docentes, estudiantes y familias.

Tabla 26
Transformación lingüística de la anécdota del informante clave rector de la institución educativa Las Mercedes Sujeto 01IELM

Transformación lingüística
"Al sumergirme en el día a día de esta institución, me percaté de que la comunicación no era simplemente un medio para transmitir información, sino un tejido vivo que entrelazaba a toda la comunidad. Los líderes de esta comunidad habían logrado cultivar un ambiente donde la ética y los valores eran la savia que nutría las relaciones interpersonales. Sin embargo, el contexto costero, con su rica diversidad cultural, presentaba desafíos únicos que requerían de estrategias específicas para garantizar una comunicación efectiva. La metáfora del jardín me resultó especialmente útil para comprender la complejidad de este proceso: un líder debe ser como un jardinero experto, cuidando cada planta y creando un espacio donde todas puedan florecer."

La transformación lingüística del informante clave 002IEJYM, presente en la tabla 27, transporta al corazón de una institución educativa en constante evolución. Las palabras del rector, permitió visualizar los desafíos y las oportunidades que enfrenta una comunidad educativa en un contexto adverso. A través de sus relatos, identificamos temas clave como la comunicación como herramienta para la transformación, el papel del directivo en la construcción de un clima escolar positivo y la importancia de la participación de la comunidad. La transformación lingüística permitió comprender cómo la comunicación, a través de diversas estrategias y herramientas, puede ser utilizada para construir puentes, fomentar la inclusión y crear un ambiente de aprendizaje significativo para todos.

Asimismo, la narrativa del informante permite evidenciar cómo las dinámicas comunicativas influyen directamente en los procesos de gestión y liderazgo dentro de la institución. La manera en que el rector describe las situaciones vividas refleja una comprensión profunda de la importancia del diálogo, la escucha activa y la construcción colectiva de soluciones frente a las dificultades cotidianas que surgen en el entorno educativo.

En este sentido, la transformación lingüística no solo permitió reorganizar y clarificar el discurso original del informante, sino también resaltar los significados implícitos presentes en su experiencia. De esta forma, se logra comprender con mayor claridad cómo la comunicación, mediante diversas estrategias y herramientas, puede convertirse en un eje articulador que fortalece las relaciones interpersonales, promueve la confianza entre los actores educativos y facilita la toma de decisiones compartidas.

Tabla 27

Transformación lingüística de la anécdota del rector de la institución educativa José Yances Mutis Sujeto 02IEJYM

Transformación lingüística
"Al adentrarme en el universo de esta institución educativa, ubicada en una zona urbana marginal, me encontré con un rector cuya pasión por la educación era tan palpable como los desafíos que enfrentaba. Su rol era el de un capitán que navegaba en aguas turbulentas, buscando guiar a su tripulación —estudiantes, docentes, padres— hacia un destino común: una educación de calidad. Las conversaciones con el rector revelaron un anhelo profundo por fortalecer los lazos dentro de la comunidad escolar. La metáfora del barco era recurrente en sus relatos: cada miembro de la institución era una pieza fundamental en este gran navío. Sin embargo, las olas de la diversidad, la falta de recursos y la desconfianza a menudo sacudían la embarcación. El rector me describió sus intentos por implementar nuevas estrategias pedagógicas como si fueran zarpes hacia tierras desconocidas. A veces, el viento era favorable, y los proyectos se desarrollaban con éxito. Pero en otras ocasiones, la tripulación se mostraba reticente, temiendo lo desconocido. La comunicación, esa brújula que debía guiarlos, parecía fallar en momentos cruciales. Una de las mayores dificultades que enfrentaba era la conexión con los padres de familia. Muchos de ellos, por diversas razones, se mantenían al margen de la vida escolar de sus hijos. El rector me confesó sentirse como un náufrago, enviando mensajes en botellas al mar, con la esperanza de que alguien los encontrara. Sin embargo, a pesar de los obstáculos, su espíritu era indomable. Me hablaba de su compromiso por crear un ambiente escolar donde todos se sintieran valorados y escuchados. Había implementado diversas iniciativas para fomentar la comunicación, como un blog escolar, un sistema de mensajería y eventos comunitarios. Pero sabía que el camino era largo y que la construcción de una comunidad educativa sólida requería tiempo y esfuerzo. Al finalizar nuestras conversaciones, tuve la sensación de haber presenciado un viaje interior. El rector, más allá de ser un simple administrador, era un visionario que buscaba transformar su institución en un faro de esperanza. Y la comunicación, esa herramienta tan poderosa y a la vez tan frágil, era su principal aliada en esta travesía."

La transformación lingüística del informante clave 03IEJMC presenta una cosmovisión del directivo docente profundamente arraigada en la importancia de la comunicación como tejido conector de la comunidad educativa, esta se ilustra en la tabla 28. El rector se concibe a sí mismo como un capitán que guía a su tripulación hacia un destino común, donde la comunicación es la brújula que orienta el rumbo, lo cual sugiere una comprensión profunda de la comunicación organizacional como un proceso dinámico y estratégico. El directivo docente reconoce que la comunicación no es solo un medio para transmitir información, sino una herramienta esencial para construir relaciones, fomentar la colaboración y generar un sentido de pertenencia. Al describir los desafíos que enfrenta como si fueran tormentas

en alta mar, el directivo evidencia una conciencia clara de las barreras comunicativas que pueden surgir en un entorno educativo complejo.

Tabla 28

Análisis temático de la anécdota del rector de la institución educativa José María Carbonell Sujeto 03IEJMC

Transformación lingüística
Al adentrarme en el universo de la Institución Educativa José María Carbonell, me encontré con una rectora que había logrado transformar la comunicación en el corazón de su proyecto educativo. Verena Serpa, con una visión clara y una pasión contagiosa, había tejido una red de comunicación que conectaba a todos los miembros de la comunidad escolar. Una de las primeras cosas que me llamó la atención fue la omnipresencia de los grupos de WhatsApp. Estos espacios virtuales, lejos de ser una simple herramienta tecnológica, se habían convertido en plazas públicas donde docentes, estudiantes y padres de familia intercambiaban ideas, resolvían dudas y compartían experiencias. Sin embargo, la rectora era consciente de que la tecnología por sí sola no era suficiente. Había establecido reglas claras y protocolos para garantizar un uso adecuado de estas herramientas y evitar la sobrecarga de información. La personalización de la comunicación era otro aspecto clave en su estrategia. Verena comprendía que cada miembro de la comunidad tenía necesidades y expectativas diferentes. Por eso, adaptaba su mensaje a cada contexto. Cuando se dirigía a los padres de familia, utilizaba un lenguaje sencillo y cercano, evitando tecnicismos. En cambio, con los docentes, empleaba un lenguaje más técnico y especializado. Esta capacidad de adaptación demostraba una gran sensibilidad hacia las particularidades de cada grupo. Pero la comunicación efectiva no se limitaba a la transmisión de información, la rectora había creado un ambiente de diálogo y participación, donde todos se sentían escuchados y valorados. Las reuniones, los talleres y las actividades lúdicas eran espacios para construir juntos el proyecto educativo. Al involucrar a todos en la toma de decisiones, generaba un sentido de pertenencia y compromiso que fortalecía los vínculos entre los miembros de la comunidad. La construcción de un clima de confianza y respeto era otro pilar fundamental en su estrategia. Verena fomentaba un ambiente de trabajo colaborativo, donde los docentes se sentían valorados y escuchados. Además, promovía la resolución pacífica de conflictos a través del diálogo y la mediación. Al conversar con la rectora, pude percibir su profunda convicción de que la comunicación era el hilo conductor que unía a toda la comunidad educativa. Había logrado transformar una simple herramienta en un poderoso instrumento para construir un ambiente de aprendizaje más positivo y motivador. Su experiencia me demostró que la comunicación efectiva no solo es importante para transmitir información, sino también para construir relaciones, fomentar la colaboración y crear un sentido de comunidad.

La transformación lingüística de la anécdota de la informante clave 004IENSC ilustrada en la tabla 29, revela una cosmovisión de la comunicación organizacional profundamente arraigada en la construcción de comunidad y el fortalecimiento de relaciones interpersonales. Para ella, la comunicación no es un mero instrumento de transmisión de información, sino el tejido conectivo que sostiene la institución educativa. Su enfoque holístico se evidencia en la implementación de estrategias como la creación de una "red social" interna y la promoción de la participación activa de todos los miembros de la

comunidad. El actor protagonista demuestra una comprensión profunda de la importancia de adaptar la comunicación a las diferentes audiencias y de utilizar las tecnologías de manera estratégica.

Su liderazgo transformacional se basa en la premisa de que una comunicación efectiva y participativa es la clave para construir un ambiente de aprendizaje colaborativo y significativo, donde todos se sientan valorados y escuchados. Este caso aporta valiosas evidencias para comprender los significados emergentes de la comunicación organizacional desde la perspectiva de los directivos docentes, y revela un enfoque relacional y estratégico que puede servir como modelo para otros líderes educativos.

Tabla 29

Transformación lingüística de la anécdota del rector de la institución educativa Nuestra Señora del Carmen Sujeto 004IENSC

Transformación lingüística
"La visión de la rectora sobre la comunicación en la institución educativa Nuestra Señora del Carmen trascendía la simple transmisión de información. Para ella, como expresaba, 'la comunicación es como el pegamento que mantiene unida a toda la comunidad educativa'. Esta visión holística la posicionó como un **líder transformacional** que comprendió que la comunicación era el **pilar fundamental de la gestión educativa**. Al asumir el liderazgo de la institución, la rectora se propuso construir un tejido conectivo que uniera a todos los miembros de la comunidad. Una de sus primeras acciones fue la implementación de una 'red social' interna, utilizando grupos de WhatsApp. Esta iniciativa no solo facilitó la comunicación, sino que también fomentó un sentido de pertenencia y comunidad, tal como ella lo describió: 'Los grupos de WhatsApp se volvieron como una plaza central donde todos podíamos reunirnos, compartir ideas y resolver cualquier duda que tuviéramos'. La utilización de **diferentes canales de comunicación** fue clave para llegar a todos los miembros de la comunidad, adaptándose a sus necesidades y preferencias. La rectora fue más allá de la simple transmisión de información. Para ella, la comunicación era una herramienta para **crear un ambiente de diálogo y participación**. Como ella misma afirmó: 'No solo quería que participaran, sino que se sintieran parte importante de todo lo que hacíamos en la escuela'. Al invitar a todos a participar en la toma de decisiones, demostró un profundo respeto por las opiniones de los demás y fomentó un sentido de corresponsabilidad. Al mismo tiempo, fue consciente de la importancia de **establecer una comunicación clara, precisa y respetuosa**. Como ella expresaba: 'Cuando hablaba con los papás, trataba de usar un lenguaje sencillo, como si estuviera conversando con un amigo'. Esta cercanía y empatía fueron fundamentales para generar confianza y construir relaciones sólidas. La tecnología jugó un papel fundamental en esta transformación. Sin embargo, fue consciente de que la tecnología por sí sola no era suficiente. Como ella señaló: 'La tecnología es una herramienta increíble, pero hay que saber usarla bien'. Por ello, estableció reglas claras para garantizar un uso adecuado de las herramientas digitales y evitar posibles conflictos. En resumen, la experiencia de la rectora nos muestra cómo un liderazgo transformacional, basado en una **comunicación efectiva** y **participativa**, puede transformar una institución educativa. Al comprender que la comunicación es el corazón palpitante de cualquier comunidad educativa, Otero logró construir un ambiente donde todos se sintieran valorados y escuchados. Su historia es un testimonio del

poder de la comunicación para construir relaciones, fomentar la colaboración y alcanzar objetivos comunes."

La transformación lingüística del sujeto 005IEECH, presente en la Tabla 30, revela una visión integral de la comunicación organizacional como eje central de la transformación educativa. El rector concibe la comunicación no solo como un medio para transmitir información, sino como una herramienta estratégica para construir una comunidad educativa cohesionada y participativa. Su enfoque se caracteriza por un profundo respeto por la diversidad de voces y una clara comprensión de la importancia de involucrar a todos los actores en la toma de decisiones. Al implementar estrategias de comunicación abierta y transparente, fomenta un sentido de pertenencia y corresponsabilidad que trasciende las paredes del aula.

La historia de El Chorrillo destaca la importancia de un liderazgo transformacional que promueve la innovación pedagógica y la adaptación a las necesidades de la comunidad. El rector demuestra que es posible superar las limitaciones de un entorno rural a través de un enfoque estratégico y participativo. Su visión se alinea con los principios de la gestión escolar basada en la escuela, donde la escuela se concibe como un organismo vivo y en constante evolución.

Tabla 30

Transformación lingüística de la anécdota del rector de la institución educativa El Chorrillo sujeto 005IEECH

Transformación lingüística
"El rector de la institución educativa El Chorrillo, nos presenta una historia de transformación y resiliencia. Al asumir el liderazgo de una escuela en una zona rural con recursos limitados, se enfrentó a un desafío monumental. Sin embargo, con una visión clara y un compromiso inquebrantable, logró convertir esta escuela en un modelo de éxito. Un diagnóstico preciso y una planificación estratégica fueron los primeros pasos del rector. Como él mismo afirmó: 'Lo primero que hicimos fue hacer un diagnóstico completo de la escuela'. Este análisis exhaustivo le permitió identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la institución, sentando las bases para un plan de mejora sólido. La comunicación fue el hilo conductor de todo el proceso. Comprendió que para lograr cambios significativos era necesario involucrar a toda la comunidad educativa. Al respecto, afirmó: 'Es fundamental que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan escuchados y comprendidos'. Implementó diversas estrategias de comunicación, como reuniones periódicas y el uso de herramientas tecnológicas, siempre buscando fomentar un diálogo abierto y transparente. La participación activa de la comunidad fue otro pilar fundamental en la transformación de la escuela. Para tal fin involucró a docentes, estudiantes y padres de familia en la toma de decisiones, promoviendo un sentido de pertenencia y corresponsabilidad. Como él mismo expresó: 'Involucramos a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones. Queremos que todos se sientan parte de este proyecto'.

Los proyectos pedagógicos innovadores también jugaron un papel crucial. Al implementar proyectos productivos como huertos escolares y piscicultura, no solo respondió a las necesidades de la comunidad, sino que también fomentó el aprendizaje práctico y el desarrollo de habilidades para la vida.
A pesar de los desafíos, mantuvo una actitud positiva y perseverante. Como él mismo afirmó: 'Elaboramos un plan de mejora con objetivos claros y estrategias concretas para alcanzarlos. Sabíamos que el camino sería largo, pero estábamos dispuestos a trabajar duro'. Su liderazgo inspirador y su capacidad para construir relaciones de confianza fueron fundamentales para el éxito de la institución.
La historia de este rector nos demuestra que, con una visión clara, un liderazgo comprometido y una comunidad unida, es posible transformar incluso las escuelas más desafiantes. Su enfoque en la comunicación, la participación y la innovación pedagógica nos ofrece valiosas lecciones para el campo de la educación."

4.5 Quinto momento: Reducción eidética y refinamiento heurístico de los temas emergentes.

La reducción eidética, una técnica clave en la fenomenología hermeneútica de la práctica educativa, se utilizó con el objetivo de profundizar en el significado esencial de las frases clave extraídas de las anécdotas. Siguiendo la propuesta de Van Manen (2003), se aplicó la variación imaginativa para someter estas afirmaciones a un análisis riguroso y evaluar su relevancia en relación con el objeto de estudio: la comunicación organizacional y la gestión directiva en las instituciones educativas del municipio de Chinú-Córdoba, Colombia. A través de la creación de escenarios hipotéticos, se examinaron los límites y posibilidades de cada tema emergente.

Este ejercicio permitió refinar los temas, identificando aquellas dimensiones que, aunque inicialmente parecían relevantes, resultaban ser periféricas o ambivalentes en el contexto específico de la investigación. Además, se aseguró la coherencia temática, verificando que cada tema estuviera directamente vinculado a los propósitos del estudio y contribuyera a la construcción de un marco conceptual sólido. Finalmente, para evitar sesgos interpretativos, la variación imaginativa ayudó a neutralizar posibles prejuicios del investigador y a garantizar una interpretación objetiva de la información obtenida.

A partir del análisis detallado de las afirmaciones del informante clave sujeto 001IRLM, y de la aplicación de técnicas de reducción eidética y refinamiento heurístico, el cual se presenta en la tabla 31 se han identificado cuatro ejes temáticos fundamentales que giran en torno a la comunicación como eje central de la transformación institucional:

- La Comunicación como herramienta de gestión educativa: La comunicación emerge como un elemento estratégico en la gestión educativa. Un diseño y ejecución cuidadosa de

estrategias comunicativas permite alinear los esfuerzos institucionales hacia objetivos comunes. El liderazgo juega un papel crucial en este proceso, ya que el directivo se convierte en un modelo a seguir en cuanto a la promoción de una cultura de comunicación efectiva. Asimismo, la necesidad de establecer canales de comunicación fluidos tanto al interior como al exterior de la institución garantiza una gestión más eficiente y transparente.

- La comunicación intercultural en el contexto educativo: El reconocimiento y valoración de la diversidad cultural es un aspecto fundamental en la educación contemporánea. Adaptar los mensajes a las características culturales de la comunidad educativa y fomentar el diálogo intercultural son acciones clave para construir instituciones más inclusivas y equitativas. La construcción de puentes interculturales permite superar barreras y enriquecer el proceso educativo.

- La ética y los valores en la comunicación educativa: La comunicación educativa debe estar guiada por un conjunto de valores que promuevan la transparencia, la honestidad, el respeto y la equidad. La definición y promoción de estos valores institucionales contribuye a crear un clima de confianza y colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa.

- La comunicación como factor de cambio: La comunicación se revela como un catalizador de procesos de transformación institucional. Al involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en los procesos de comunicación, se fomenta el empoderamiento y se facilita la implementación de cambios significativos. Es fundamental establecer mecanismos para evaluar el impacto de las acciones comunicativas y garantizar que estas contribuyan a la mejora continua de la institución.

Tabla 31

Reducción eidética y refinamiento heurístico informante clave sujeto 001IELM

Participante	Afirmación	Cuestionamiento	Análisis (reducción eidética)
Rector, institución educativa Las Mercedes	"La comunicación es el hilo conductor que une a toda la comunidad educativa."	¿Qué tipo de comunicación es fundamental para esta unión? ¿Cómo se puede medir la efectividad de esta comunicación?	La comunicación como eje vertebrador de la comunidad educativa. Se destaca la importancia de una comunicación integral que incluya todos los niveles y actores de la institución.
Rector, institución educativa Las Mercedes	"La comunicación es la herramienta más poderosa para	¿Qué tipo de puentes se construyen a través de la comunicación?	La comunicación como agente de cambio. Se enfatiza su papel en la

	construir puentes y transformar una institución educativa."	¿Cómo se puede evaluar el impacto de la comunicación en la transformación institucional?	construcción de relaciones positivas y en la generación de procesos de transformación.
Rector, institución educativa Las Mercedes	"La comunicación ética y basada en valores es la base de cualquier transformación educativa duradera."	¿Cuáles son los valores fundamentales que deben guiar la comunicación educativa? ¿Cómo se garantiza la ética en la comunicación institucional?	La importancia de la ética y los valores en la comunicación educativa. Se subraya la necesidad de una comunicación transparente, honesta y respetuosa.
Rector, institución educativa Las Mercedes	"El directivo es el arquitecto de la comunicación en la institución."	¿Qué competencias comunicativas debe tener un directivo? ¿Cómo puede el directivo fomentar una cultura de comunicación efectiva en la institución?	El liderazgo comunicativo del directivo. Se destaca el papel del directivo como modelo a seguir en materia de comunicación y como promotor de una comunicación eficaz en todos los niveles de la institución.
Rector, institución educativa Las Mercedes	"La comunicación intercultural es clave para el éxito de cualquier proyecto educativo en la costa colombiana."	¿Qué aspectos culturales específicos deben considerarse en la comunicación educativa en la costa colombiana? ¿Cómo se pueden superar las barreras comunicativas interculturales?	La relevancia de la comunicación intercultural en contextos educativos diversos. Se resalta la necesidad de adaptar los mensajes y los canales de comunicación a las características culturales de la comunidad.
Rector, institución educativa Las Mercedes	"Tuvimos que adaptar nuestro lenguaje y utilizar ejemplos cercanos a su realidad para que pudieran comprender mejor nuestros mensajes."	¿Qué otros ajustes se realizaron en la comunicación para lograr una mayor efectividad? ¿Cómo se evaluó el impacto de estas adaptaciones?	La importancia de adaptar la comunicación al contexto y a las características de la audiencia. Se subraya la necesidad de utilizar un lenguaje claro y sencillo, así como de recurrir a ejemplos y experiencias concretas.
Rector, institución educativa Las Mercedes	"Debemos seguir trabajando para mejorar la acción comunicativa en todos los niveles de la institución."	¿Cuáles son las principales áreas de mejora en la comunicación institucional? ¿Cómo se puede medir el progreso en la mejora de la comunicación?	La necesidad de una mejora continua en la comunicación institucional. Se reconoce la importancia de establecer mecanismos de evaluación y seguimiento de las acciones comunicativas.

A partir de la reducción eidética y el refinamiento heurístico de los temas y afirmaciones del informante clave Sujeto 002IEJYM, ilustrado en la tabla 32 se han identificado tres ejes

temáticos fundamentales que guardan una estrecha relación con los propósitos de la investigación:

1. La Comunicación como fundamento de las comunidades educativas: La comunicación emerge como el tejido social que entrelaza y dinamiza las relaciones interpersonales dentro de la institución educativa. Es a través de la comunicación que se construyen vínculos sólidos, se fomenta la confianza y se crea un sentido de pertenencia. Asimismo, la comunicación efectiva se revela como una herramienta indispensable para promover la inclusión de todos los miembros de la comunidad, independientemente de sus orígenes o características. En este sentido, resulta crucial explorar cómo la comunicación positiva incide en el bienestar emocional de los estudiantes, docentes y personal administrativo, contribuyendo a crear un ambiente escolar más saludable y productivo.

2. El liderazgo comunicativo en la transformación educativa: El liderazgo desempeña un papel crucial en la configuración de la cultura organizacional. En este sentido, el líder educativo se erige como un modelo comunicativo que influye significativamente en las actitudes y prácticas de los demás miembros de la comunidad. Es fundamental identificar las competencias comunicativas clave que caracterizan a un líder educativo efectivo, así como analizar cómo utiliza la comunicación como herramienta para impulsar procesos de cambio y mejora en la institución.

3. La dimensión cultural de la comunicación educativa: La diversidad cultural es una realidad innegable en las instituciones educativas contemporáneas. Reconocer y valorar esta diversidad es fundamental para crear ambientes de aprendizaje inclusivos y equitativos. La comunicación juega un papel central en la promoción de la interculturalidad, al facilitar el diálogo, la comprensión mutua y la construcción de significados compartidos. Es necesario analizarla en el cómo puede contribuir a superar las barreras culturales y a crear un sentido de comunidad que abarque las múltiples identidades presentes en la escuela.

Tabla 32

Tabla de reducción eidética y refinamiento heurístico informante clave sujeto 002IEJYM

Participante	Afirmación	Cuestionamiento	Análisis (reducción eidética)
Rector, institución educativa José Yances Mutis	"Al mejorar nuestra comunicación, podemos construir escuelas más	¿Qué tipo de comunicación es necesaria para lograr una escuela más inclusiva, justa y feliz? ¿Cómo se	**La comunicación como herramienta para la transformación social y emocional en la escuela.** Se destaca el papel de la

	inclusivas, más justas y más felices."	mide el impacto de la comunicación en el clima escolar?	comunicación en la construcción de comunidades escolares más equitativas y acogedoras.
Rector, institución educativa José Yances Mutis	"la educación es el único bien que al compartirlo se multiplica"	¿Cómo se relaciona la idea de compartir la educación con la comunicación efectiva? ¿Qué barreras impiden compartir el conocimiento de manera más efectiva?	**La comunicación como vehículo para la transmisión del conocimiento y la construcción de una comunidad de aprendizaje.** Se enfatiza la importancia de compartir el conocimiento como un acto de generosidad y colaboración.
Rector, institución educativa José Yances Mutis	"si crees que puedes o crees que no puedes, tienes razón"	¿Cómo influyen las creencias de los docentes y estudiantes en la comunicación y los resultados educativos? ¿Qué estrategias se pueden implementar para fomentar una mentalidad de crecimiento?	**El poder de las creencias en la comunicación educativa.** Se destaca el papel de la autoeficacia y las expectativas en el éxito o fracaso de las acciones comunicativas.
Rector, institución educativa José Yances Mutis	"la comunicación clara y efectiva es fundamental"	¿Qué características debe tener una comunicación clara y efectiva en el ámbito educativo? ¿Cómo se puede garantizar la claridad y la efectividad en la comunicación institucional?	**La claridad y la efectividad como pilares fundamentales de la comunicación educativa.** Se subraya la importancia de utilizar un lenguaje claro y conciso, así como de adaptar los mensajes a la audiencia.
Rector, institución educativa José Yances Mutis	"la educación no cambia el mundo, educa a los que van a cambiar el mundo", "lo esencial es invisible a los ojos"	¿Cuál es la relación entre estas dos afirmaciones y la comunicación? ¿Cómo se puede comunicar de manera efectiva los valores y los conocimientos esenciales?	**La comunicación como medio para transmitir valores y conocimientos trascendentes.** Se destaca la importancia de comunicar de manera profunda y significativa los aprendizajes que van más allá de lo evidente.
Rector, institución educativa José Yances Mutis	"la comunicación es el puente que une a las personas"	¿Qué tipo de puentes se construyen a través de la comunicación? ¿Cómo se puede fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la construcción de estos puentes?	**La comunicación como herramienta para construir relaciones interpersonales y fortalecer la comunidad educativa.** Se enfatiza la importancia de la participación activa de todos los actores en los procesos de comunicación.

A partir de la reducción eidética y refinamiento heurístico informante clave, Sujeto 003IEJMC, el cual se presenta en la tabla 33 se pueden identificar cinco ejes temáticos fundamentales que profundizan en la comprensión de la comunicación como tejido que une a nuestra a una comunidad educativa.

4.6 La Comunicación como tejido conector de la comunidad educativa

La comunicación en la comunidad educativa va más allá de la simple transmisión de información. Actúa como un tejido que conecta a todos los miembros, formando una red compleja de relaciones interpersonales. A través de esta red, se construye una identidad colectiva y un sentido de pertenencia, fortaleciendo el capital social de la institución. La confianza y la cooperación, fomentadas por una comunicación efectiva, son fundamentales para el funcionamiento saludable de cualquier comunidad educativa.

4.7 El Liderazgo comunicativo y la transformación educativa

El liderazgo comunicativo juega un papel crucial en la transformación educativa. Un líder que promueve la participación y el diálogo distribuye el liderazgo en toda la comunidad, empoderando a los miembros y fomentando una cultura de colaboración. La inteligencia emocional es una habilidad esencial para establecer relaciones basadas en la empatía y la confianza, mientras que la comunicación estratégica permite alcanzar los objetivos institucionales de manera efectiva.

4.8 La Comunicación como facilitadora del aprendizaje colaborativo

La comunicación colaborativa es fundamental para el aprendizaje significativo. Las comunidades de práctica proporcionan un espacio para compartir experiencias, conocimientos y recursos, fomentando el aprendizaje mutuo. Además, la comunicación permite a los estudiantes relacionar los nuevos conocimientos con sus experiencias previas, construyendo así significados personales. La evaluación formativa, basada en una comunicación bidireccional entre docentes y estudiantes, permite identificar las necesidades individuales y ajustar las estrategias de enseñanza.

4.9 La Comunicación y el clima escolar positivo

La comunicación influye directamente en el clima escolar. Un clima positivo se caracteriza por una comunicación abierta, respetuosa y colaborativa, que fomenta la convivencia y la resolución pacífica de conflictos. La comunicación efectiva contribuye al bienestar emocional de todos los miembros de la comunidad educativa, creando un ambiente de aprendizaje seguro y saludable.

4.10 La Comunicación en la era digital

En la era digital, la comunicación se ha transformado radicalmente. La alfabetización digital es fundamental para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación. Sin embargo, es necesario reflexionar sobre los desafíos éticos que plantea la comunicación digital y establecer normas claras para su uso. La elección de canales de comunicación sincrónicos o asincrónicos dependerá de los objetivos y las características de cada situación.

Tabla 33

Tabla de Reducción Eidética y Refinamiento Heurístico informante clave sujeto 003IEJMC

Participante	Afirmación	Cuestionamiento	Análisis (reducción eidética)
Rector(a)	"Siempre he creído que la comunicación es como el pegamento que mantiene unida a toda la comunidad educativa. Es lo que nos conecta a todos."	¿Cómo se logra mantener esa cohesión a través de la comunicación? ¿Qué tipo de comunicación es más efectiva para generar este sentimiento de unidad?	La comunicación como elemento unificador de la comunidad educativa: La comunicación es vista como el lazo que conecta a todos los miembros de la institución, generando un sentido de pertenencia y comunidad.
Rector(a)	"Una de las primeras cosas que hice cuando llegué fue poner en marcha una especie de 'red social' dentro de la escuela. Los grupos de WhatsApp fueron la clave para que todos estuviéramos conectados."	¿Por qué eligió los grupos de WhatsApp como herramienta de comunicación? ¿Qué otros canales de comunicación podrían utilizarse?	El liderazgo transformacional a través de la innovación tecnológica: El rector(a) demuestra un liderazgo proactivo al utilizar las TIC para mejorar la comunicación y la conexión entre los miembros de la comunidad educativa.
Rector(a)	"Cuando hablaba con los papás, trataba de usar un lenguaje sencillo, como si	¿Por qué es importante utilizar un lenguaje claro y sencillo en la comunicación con los padres? ¿Qué otros	La importancia de una comunicación clara y accesible: Se destaca la necesidad de adaptar el

	estuviera conversando con un amigo. Evitaba todas esas palabras complicadas que solo los profesores entendemos."	aspectos de la comunicación son relevantes al interactuar con los padres?	lenguaje a la audiencia para facilitar la comprensión y promover una comunicación efectiva.
Rector(a)	"Los grupos de WhatsApp se volvieron como una plaza central donde todos podíamos reunirnos, compartir ideas y resolver cualquier duda que tuviéramos."	¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar grupos de WhatsApp como herramienta de comunicación? ¿Cómo se garantiza la privacidad y la seguridad de la información en estos grupos?	La comunicación digital como espacio de encuentro y colaboración: Los grupos de WhatsApp se presentan como un espacio virtual donde los miembros de la comunidad pueden interactuar y compartir información de manera ágil.
Rector(a)	"No solo quería que participaran, sino que se sintieran parte importante de todo lo que hacíamos en la escuela. Por eso, los invitaba a todas las reuniones y les pedía su opinión."	¿Cómo se garantiza la participación efectiva de todos los miembros de la comunidad? ¿Qué mecanismos se utilizan para recoger y considerar las opiniones de todos?	La importancia de la participación y la toma de decisiones compartida: Se destaca la necesidad de crear espacios de diálogo y participación para que todos los miembros de la comunidad puedan expresar sus opiniones y sentirse valorados.
Rector(a)	"La tecnología es una herramienta increíble, pero hay que saber usarla bien. Por eso, desde el principio, establecimos unas reglas claras para que todos los grupos funcionaran de manera ordenada."	¿Qué tipo de reglas se establecieron? ¿Cómo se garantiza el cumplimiento de estas reglas?	El papel del liderazgo en la gestión de la comunicación digital: El rector(a) asume la responsabilidad de establecer las normas y los límites en el uso de las herramientas digitales para garantizar una comunicación efectiva y respetuosa.

A partir de la reducción eidética y refinamiento heurístico (informante clave Sujeto 004IENSC), la cual se presenta en la tabla 34, se pueden identificar cinco ejes temáticos fundamentales que profundizan en la comprensión de la comunicación como tejido social en la comunidad educativa:

1. La Comunicación como tejido social en la comunidad educativa: La comunicación no solo conecta a los individuos, sino que también construye redes complejas de relaciones interpersonales. Estas redes, al igual que los tejidos sociales, dotan a la comunidad educativa de una identidad colectiva y un sentido de pertenencia. Además, la comunicación fortalece el capital social de la institución al fomentar la confianza y la cooperación entre sus miembros.

2. El liderazgo comunicativo y la gestión educativa: Un líder transformacional inspira y motiva a su comunidad, mientras que la inteligencia emocional le permite establecer relaciones basadas en la empatía y la confianza. La comunicación estratégica, por su parte, garantiza que los esfuerzos comunicativos estén alineados con los objetivos institucionales.
3. La comunicación como facilitadora del aprendizaje: La comunicación colaborativa es fundamental para la construcción del conocimiento y el desarrollo de habilidades cognitivas. Al fomentar la comunicación entre estudiantes, docentes y otros miembros de la comunidad educativa, se crean ambientes de aprendizaje más dinámicos y significativos. Además, la comunicación efectiva permite proporcionar una retroalimentación oportuna y personalizada que mejora el proceso de aprendizaje.
4. La comunicación y el clima escolar: Un clima organizacional positivo, caracterizado por el respeto, la confianza y la colaboración, se construye a través de una comunicación abierta y transparente. La comunicación también juega un papel crucial en la prevención y resolución de conflictos, promoviendo una convivencia escolar más sana y armoniosa.
5. La comunicación en un mundo en constante cambio: El uso de las tecnologías de la información y la comunicación ofrece nuevas oportunidades para mejorar la comunicación educativa. Sin embargo, es fundamental desarrollar competencias digitales en todos los miembros de la comunidad educativa para aprovechar al máximo estas herramientas.

Tabla 34
Tabla de Reducción eidética y refinamiento heurístico informante clave sujeto 004IENSC

Participante	Afirmación	Cuestionamiento	Análisis (reducción eidética)
Rectora, institución educativa Nuestra Señora del Carmen	"La comunicación es el tejido que une a nuestra comunidad educativa."	¿Qué tipo de tejido es este? ¿Qué elementos lo conforman? ¿Cómo se mantiene unido este tejido?	**La comunicación como tejido social:** La comunicación es vista como el elemento que conecta y cohesiona a todos los miembros de la comunidad educativa, creando un sentido de pertenencia y unidad.
Rectora, institución educativa Nuestra Señora del Carmen	"La comunicación es el corazón de cualquier institución educativa. Sin ella, es imposible lograr nuestros objetivos."	¿Por qué la comunicación es tan esencial para el logro de los objetivos educativos? ¿Qué tipo de comunicación es más efectiva para alcanzar estos objetivos?	**La comunicación como motor de la institución:** La comunicación es considerada como el elemento vital que impulsa a la institución hacia el cumplimiento de sus metas.

Rectora, institución educativa Nuestra Señora del Carmen	"Nuestra institución se sostiene sobre pilares sólidos, y uno de ellos es la comunicación."	¿Cuáles son los otros pilares que sostienen a la institución? ¿Cómo se relaciona la comunicación con estos otros pilares?	**La comunicación como pilar fundamental:** La comunicación es vista como uno de los elementos esenciales sobre los que se construye y se sostiene la institución educativa.
Rectora, institución educativa Nuestra Señora del Carmen	"Como rectora, mi principal tarea es garantizar que la comunicación fluya de manera efectiva en toda la institución."	¿Qué estrategias utiliza la rectora para garantizar una comunicación efectiva? ¿Cómo evalúa la eficacia de estas estrategias?	**El liderazgo comunicativo del rector:** El rector asume un papel protagónico en la promoción y el fomento de una comunicación efectiva en toda la institución.
Rectora, institución educativa Nuestra Señora del Carmen	"Los cambios en la educación son constantes, y debemos ser capaces de adaptarnos rápidamente. La comunicación es clave para gestionar estos cambios."	¿Cómo se utiliza la comunicación para gestionar el cambio en la institución? ¿Qué desafíos plantea la comunicación en contextos de cambio?	**La comunicación como herramienta para gestionar el cambio:** La comunicación es vista como un elemento esencial para facilitar los procesos de cambio y adaptación en la institución.
Rectora, institución educativa Nuestra Señora del Carmen	"Creo firmemente en la importancia de escuchar las opiniones de todos los miembros de nuestra comunidad."	¿Cómo se fomenta la participación y la escucha activa en la institución? ¿Qué mecanismos se utilizan para recoger las opiniones de todos los actores?	**La comunicación como base para la participación y la toma de decisiones:** Se destaca la importancia de crear espacios de diálogo y participación para que todos los miembros de la comunidad puedan expresar sus opiniones.
Rectora, institución educativa Nuestra Señora del Carmen	"Fomentamos un ambiente donde todos se sientan libres de expresar sus ideas y opiniones."	¿Qué acciones se llevan a cabo para crear este ambiente? ¿Cómo se gestionan los conflictos que puedan surgir?	**La comunicación como promotora de un ambiente de diálogo y respeto:** Se busca crear un clima escolar donde la diversidad de ideas sea valorada y se fomente el respeto mutuo.
Rectora, institución educativa Nuestra Señora del Carmen	"Todos somos parte de esta comunidad, y todos tenemos algo valioso que aportar."	¿Cómo se involucra a todos los miembros de la comunidad en la vida de la institución? ¿Qué mecanismos se utilizan para reconocer y valorar las contribuciones de cada uno?	**La comunicación como herramienta para construir una comunidad inclusiva:** Se destaca la importancia de la participación activa de todos los miembros de la comunidad en la construcción de un proyecto educativo común.

Rectora, institución educativa Nuestra Señora del Carmen	"Cuando trabajamos juntos, podemos superar cualquier obstáculo."	¿Qué estrategias se utilizan para fomentar el trabajo en equipo y la colaboración? ¿Cómo se resuelven los conflictos que puedan surgir en el trabajo en equipo?	**La comunicación como facilitadora del trabajo en equipo:** Se subraya la importancia de la comunicación para coordinar esfuerzos, resolver problemas y alcanzar objetivos comunes.

A partir de la reducción eidética y refinamiento heurístico (informante clave Sujeto 005IEECH), la cual se presenta en la tabla 35, se pueden identificar cinco ejes temáticos fundamentales que profundizan en la comprensión de la comunicación como tejido que une a nuestra a una comunidad educativa. Durante el análisis de la información recabada, se evidencia la importancia crucial de la comunicación en el proceso de transformación educativa. Un marco teórico sólido que centre en la comunicación puede articularse en torno a los siguientes ejes:

- Diagnóstico y planificación: La comunicación efectiva es el primer paso para identificar las necesidades y desafíos de la comunidad educativa. A través de un diagnóstico preciso, se pueden establecer metas claras y diseñar estrategias de mejora alineadas con las necesidades de la institución.
- Relaciones de confianza: La comunicación bidireccional y respetuosa es el pilar fundamental para construir relaciones de confianza y colaboración. Un clima de confianza fomenta la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa y facilita la implementación de cambios.
- Planificación estratégica: La comunicación es una herramienta esencial para la planificación estratégica. Al establecer objetivos claros y comunicar una visión compartida, se motiva a la comunidad educativa a trabajar de manera coordinada hacia un objetivo común.
- Participación y empoderamiento: La participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa de transformación. La comunicación fomenta la participación, el empoderamiento y el sentido de pertenencia.

- Liderazgo transformacional: El liderazgo comunicativo del rector es un factor determinante en el proceso de transformación. Un líder capaz de inspirar y motivar a su equipo puede generar un clima de innovación y cambio.
- Trabajo en equipo: La comunicación efectiva facilita el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes actores de la comunidad educativa. Al compartir información, ideas y perspectivas, se pueden encontrar soluciones innovadoras a los desafíos comunes.

Tabla 35

Tabla de Reducción eidética y refinamiento heurístico. Informante clave: sujeto 005IEECH

Participante	Afirmación	Cuestionamiento	Análisis (reducción eidética)
Informante clave 005	"Lo primero que hicimos fue hacer un diagnóstico completo de la escuela. Necesitábamos identificar nuestros puntos fuertes y débiles para poder trazar un plan de mejora."	¿Qué herramientas se utilizaron para realizar el diagnóstico? ¿Cómo se involucró a la comunidad educativa en este proceso?	**La importancia del diagnóstico como primer paso para la mejora educativa:** Se resalta la necesidad de evaluar la situación actual de la institución para identificar las áreas de oportunidad y establecer metas claras.
Informante clave 005	"Es fundamental que todos los miembros de la comunidad educativa se sientan escuchados y comprendidos."	¿Qué mecanismos se implementaron para garantizar la escucha activa? ¿Cómo se gestionan los diferentes puntos de vista y opiniones?	**La comunicación como base para construir relaciones de confianza:** Se enfatiza la importancia de la comunicación bidireccional y respetuosa para fomentar un clima de confianza y colaboración.
Informante clave 005	"Elaboramos un plan de mejora con objetivos claros y estrategias concretas para alcanzarlos."	¿Cómo se involucró a la comunidad educativa en la elaboración del plan de mejora? ¿Cómo se evalúa el progreso hacia los objetivos?	**La planificación estratégica como herramienta para el cambio:** Se destaca la importancia de establecer objetivos claros y diseñar estrategias concretas para alcanzarlos.
Informante clave 005	"La comunicación bidireccional es fundamental. Queremos escuchar las opiniones y sugerencias de todos los miembros de la comunidad."	¿Qué canales de comunicación se utilizan para fomentar la participación? ¿Cómo se garantiza la transparencia en la toma de decisiones?	**La participación como eje central de la gestión educativa:** Se resalta la importancia de involucrar a todos los actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones.
	"Como rector, mi principal tarea es garantizar que todos trabajemos juntos hacia un objetivo común."	¿Qué estrategias utiliza el rector para fomentar el trabajo en equipo y la colaboración? ¿Cómo	**El liderazgo como motor del cambio:** Se destaca el papel del rector como líder y motivador,

Informante clave 005		se resuelven los conflictos que puedan surgir?	capaz de unir a la comunidad educativa en torno a un proyecto común.
Informante clave 005	"Mi papel es facilitar la comunicación y crear un ambiente de confianza donde todos se sientan valorados."	¿Qué acciones concretas se llevan a cabo para crear este ambiente de confianza? ¿Cómo se reconoce y valora el trabajo de todos los miembros de la comunidad?	**La creación de un clima de confianza como base para la mejora educativa:** Se enfatiza la importancia de crear un ambiente donde todos se sientan valorados y motivados para participar.
Informante clave 005	"Involucramos a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones. Queremos que todos se sientan parte de este proyecto."	¿Cómo se garantiza la representación de todos los sectores de la comunidad en los procesos de toma de decisiones? ¿Qué mecanismos se utilizan para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas?	**La participación como motor del cambio:** Se resalta la importancia de involucrar a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones para generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso.
Informante clave 005	"Cuando todos trabajamos juntos, podemos lograr grandes cosas. La participación de la comunidad es la clave para el éxito de nuestra escuela."	¿Cómo se mide el impacto de la participación de la comunidad en los resultados educativos? ¿Qué desafíos se han enfrentado al implementar esta estrategia?	**El trabajo en equipo como factor clave para el éxito:** Se destaca la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos institucionales.

La tabla 36, presenta un consolidado de la reducción eidética y refinamiento heurístico del análisis temático de los informantes clave, en la cual se evidencia la centralidad de la comunicación en la gestión educativa. La información obtenida de los actores del estudio revela, un consenso generalizado, sobre la importancia de la comunicación como un elemento transversal que permea todas las dimensiones de la práctica educativa. Sin embargo, también se observan matices y énfasis particulares en cada categoría.

Es destacable la amplia cobertura de la categoría "comunicación como pilar fundamental para la gestión educativa". Todos los informantes subrayan el papel de la comunicación en la alineación de esfuerzos institucionales, el liderazgo y la toma de decisiones. No obstante, se aprecia una mayor profundización en este aspecto por parte del informante clave 1, quien enfatiza la comunicación como herramienta de gestión estratégica.

Por otro lado, la categoría "comunicación intercultural" es abordada con mayor detalle por los informantes clave 1 y 2, lo que sugiere una mayor sensibilidad hacia la diversidad cultural en estos casos. Esto resalta la importancia de adaptar los mensajes y estrategias comunicativas a las particularidades de cada contexto cultural para fomentar la inclusión y la equidad.

La creación de un "clima escolar positivo" emerge como un objetivo común para todos los informantes. Sin embargo, cada uno aporta una perspectiva particular. Mientras que el informante clave 3 se centra en la comunicación como elemento constitutivo de este clima, por su parte, el informante clave 2 enfatiza el papel de la comunicación en el bienestar emocional.

La relación entre "comunicación y aprendizaje" es otro aspecto destacado. Los informantes coinciden en que la comunicación es fundamental para facilitar el aprendizaje colaborativo, la construcción de significados y la retroalimentación.

La capacidad de la comunicación para impulsar la "adaptación al cambio" es un tema recurrente, especialmente en los informantes clave 1 y 5. Esto evidencia la necesidad de contar con estrategias de comunicación flexibles y adaptables para hacer frente a los desafíos y oportunidades que surgen en entornos educativos en constante evolución.

La comunicación como herramienta para la transformación**,** aunque menos desarrollado en algunas respuestas, subraya el papel de esta como catalizador de procesos de cambio. Se destaca la importancia para involucrar a la comunidad educativa en la transformación institucional y para adaptar las prácticas educativas a las nuevas realidades.

La tabla nos permite vislumbrar la complejidad y riqueza del fenómeno de la comunicación en la educación. Si bien existe un consenso general sobre su importancia, también se observan diferentes matices y énfasis según la perspectiva de cada informante clave.

Tabla 36

Tabla consolidada de la reducción eidética y refinamiento heurístico del análisis temático de las anécdotas de los informantes claves

Tema	Sujeto 01IELM	Sujeto 02 IEJYM	Sujeto 03 IEJMC	Sujeto 04 IENSC	Sujeto 05 IEECH
Comunicación como pilar fundamental	Comunicación como herramienta de gestión,	Comunicación como fundamento de las	Comunicación como tejido conector,	Comunicación como tejido social, liderazgo	Comunicación como motor de la institución,

para la gestión educativa	liderazgo comunicativo	comunidades educativas, liderazgo comunicativo	liderazgo comunicativo	comunicativo y gestión educativa	liderazgo comunicativo del rector, comunicación como base para la participación
Comunicación intercultural como clave para el éxito	Comunicación intercultural en el contexto educativo, construcción de puentes interculturales	Dimensión cultural de la comunicación educativa			
Construcción de un clima escolar positivo a través de la comunicación	Ética y valores en la comunicación, comunicación como factor de cambio	Comunicación positiva y bienestar emocional, clima de confianza y colaboración	Comunicación y clima escolar positivo	Comunicación y clima escolar	Comunicación como promotora de un ambiente de diálogo y respeto
Comunicación efectiva como herramienta para la pertinencia educativa	Comunicación como factor de cambio, comunicación y evaluación	Comunicación como facilitadora del aprendizaje	Comunicación como facilitadora del aprendizaje, comunicación y el clima escolar	Comunicación como facilitadora del aprendizaje, comunicación y el clima escolar	Comunicación como herramienta para gestionar el cambio, comunicación como herramienta para construir una comunidad inclusiva
Comunicación como herramienta para la transformación	Factor de cambio			Mundo en constante cambio	Gestión del cambio

4.11 Texto fenomenológico

Voces de la gestión: una fenomenología de la experiencia directiva en instituciones educativas

La comunicación organizacional se erige como uno de los pilares esenciales para la efectividad de la gestión educativa. Este estudio fenomenológico tiene como objetivo describir las experiencias de informantes clave en el ámbito escolar, quienes comparten sus percepciones sobre la influencia de la ética, los valores, el liderazgo y la acción comunicativa

en el contexto educativo. A través de estas voces, buscamos adentrarnos en la complejidad del fenómeno comunicativo y entender cómo sus dinámicas afectan tanto la gestión como el clima institucional.

El **Sujeto 01 IELM** subraya la importancia de la ética y los valores en la comunicación efectiva. Critica la carencia de estos principios en el entorno escolar, argumentando que la falta de humildad y respeto impacta negativamente en la colaboración y en la dinámica comunicativa. En su experiencia, la ausencia de compromiso por parte de algunos padres de familia tiene consecuencias directas en la educación de los estudiantes. Plantea que la formación en ética y valores debe ser prioritaria para fortalecer el ambiente educativo. Además, resalta el papel central del directivo como modelo de ética y valores, quien debe promover una cultura de respeto y comunicación efectiva. Menciona también el contexto cultural de la costa colombiana, donde tradiciones como el folclorismo pueden dificultar una comunicación clara y precisa. En este sentido, señala la necesidad de que los directivos desarrollen habilidades para superar estas barreras culturales y fomentar un clima organizacional productivo.

Por su parte, el **Sujeto 02 IEJYM** aborda las barreras específicas que surgen en la comunicación entre los diferentes actores educativos. Destaca los malentendidos derivados de la interpretación errónea de los mensajes, lo que limita la efectividad en la gestión académica y disciplinaria. Critica la falta de iniciativa en la comunicación y señala que, a menudo, los padres reciben más información que los docentes, lo que refleja una desconexión interna. Este informante aboga por la implementación de nuevos canales de comunicación para generar un liderazgo más eficaz, que reconozca tanto el contexto como las relaciones interpersonales que lo configuran. Su perspectiva pone de relieve la importancia de la comunicación bidireccional, donde todos los actores se sientan escuchados y valorados en sus contribuciones.

El **Sujeto 03 IEJMC** argumenta que la organización educativa no puede basarse en decisiones rígidas y predeterminadas, sino que debe ser capaz de adaptarse al contexto cambiante que la rodea. Relaciona esta idea con la teoría de la acción comunicativa de Habermas, quien propone que la comunicación debe ser clara, respetuosa y orientada al entendimiento mutuo. Según este informante, la comunicación actúa como un mecanismo de poder y política dentro de la institución. El rector, en este marco, debe ser un líder

empático y solidario, ya que su forma de comunicar está directamente vinculada al fortalecimiento institucional. Subraya que no existe comunicación sin interacción, lo que implica que la estructura comunicativa debe ser flexible y abierta a la retroalimentación.

El **Sujeto 04 IENSC** reflexiona sobre el papel del docente como líder dentro de la institución educativa. Señala que la gestión educativa no puede desvincularse de la acción comunicativa, pues la forma en que se comunica y las relaciones que se establecen afectan directamente el clima institucional. Esta perspectiva amplía la noción de liderazgo, sugiriendo que no solo los directivos, sino también los docentes, juegan un papel fundamental en la creación del ambiente escolar. La comunicación, en este sentido, debe ser fluida y bidireccional, conectando a todos los actores educativos, desde los directivos hasta los estudiantes y padres de familia. La idea de que "el buen maestro sostiene una buena institución" refuerza la interdependencia entre cultura organizacional y comunicación, ambas esenciales en cualquier proceso de mejora.

El **Sujeto 05 IEECH** concluye al enfatizar que la gestión directiva debe ser integral, basada en una comprensión holística de las necesidades de la comunidad educativa. Define al directivo ideal como un líder apasionado, atento a escuchar y comprometido con la mejora continua. El concepto de "todo el mundo" se convierte en un eje que integra las experiencias y contribuciones de todos, promoviendo la autonomía y participación. En esta visión, el diálogo y la interacción son fundamentales para generar un sentido de pertenencia y colaborar en la toma de decisiones estratégicas. Al abordar la gestión educativa desde esta perspectiva, se sugiere que el éxito de la institución no depende únicamente de la dirección, sino de la capacidad de integrar y elevar la voz de todos los involucrados.

Las experiencias compartidas por los informantes reflejan la complejidad y multidimensionalidad de la comunicación organizacional en el contexto educativo. Al integrar liderazgo, acción comunicativa y ética centrada en valores, se propone constructo comunicación integral para la gestión directiva, que no solo busca alcanzar objetivos, sino que, sobre todo, fomenta un ambiente de respeto, colaboración y aprendizaje continuo. Este enfoque holístico permite concebir la educación como un proceso colectivo, donde cada voz cuenta y cada interacción contribuye al tejido social y educativo necesario para un desarrollo sostenible y equitativo en las instituciones.

La reflexión sobre los relatos de los informantes no solo enriquece la comprensión del fenómeno comunicativo en las escuelas, también establece una hoja de ruta para futuras prácticas de gestión educativa que valoren la interacción y la comunicación humana en su máxima expresión. Gracias a estas voces, se vislumbra un camino donde la mejora institucional se alimenta del respeto mutuo y la construcción compartida de significados, evidenciada en cada acto comunicativo y en la propia acción educativa.

La experiencia directiva en instituciones educativas trasciende las funciones administrativas y se adentra en un terreno profundamente humano, donde la ética, la comunicación y el liderazgo se entrelazan de manera compleja.

En este contexto, la comunicación emerge como el hilo conductor que teje la red de relaciones dentro de las instituciones educativas. A través de esta, se construyen significados compartidos, se establecen normas y se transmiten valores. Los directivos, como arquitectos de estas relaciones, juegan un papel crucial en la creación de un ambiente comunicativo que fomente la colaboración, la confianza y el aprendizaje. Sin embargo, la comunicación no es un proceso lineal, sino un entramado de interacciones influido por factores culturales, sociales y organizacionales.

El liderazgo es otro aspecto central de la experiencia directiva. Los directivos no solo son administradores, sino líderes transformacionales que inspiran y empoderan a sus equipos. Sin embargo, el liderazgo no es un atributo innato, sino una construcción social que se desarrolla en interacción con el contexto y las personas. Las competencias clave para un liderazgo efectivo incluyen la inteligencia emocional, la empatía y la capacidad de escucha activa.

La cultura organizacional es el resultado de las interacciones y los significados compartidos por los miembros de una institución. Los directivos desempeñan un papel fundamental en la construcción de ella, al promover el aprendizaje, la innovación y el bienestar. Un clima escolar positivo, caracterizado por la confianza, el respeto y la colaboración, es el resultado de una cultura organizacional saludable.

La gestión del conocimiento y el aprendizaje son fundamentales en la práctica directiva. Los directivos las promueven de manera continua, tanto a nivel individual como institucional. Fomentan la creación de comunidades de práctica y buscan innovar en la

pedagogía. Sin embargo, también enfrentan los desafíos asociados a la implementación de nuevas iniciativas y a la resistencia al cambio.

La experiencia directiva es rica y compleja, involucrando múltiples dimensiones. Los directivos son líderes, comunicadores, gestores del conocimiento y constructores de cultura. Su trabajo impacta profundamente en la vida de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto. Este estudio ha contribuido a visibilizar las experiencias y los desafíos de los rectores, identificando las competencias necesarias para ejercer este rol de manera efectiva. Los hallazgos de esta investigación pueden servir de base para el desarrollo de programas de formación de directivos y la mejora de las políticas educativas.

4.12 Aproximaciones teóricas

Es pertinente, definir la orientación ontológica, epistémica, teórica y metodológica sobre la comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas, tal como se expone en la matriz metodológica de base interdisciplinaria, para luego de ello presentar los constructos teóricos en el capítulo siguiente.

Seguidamente mostramos la matriz metodológica de base interdisciplinaria.

Tabla 37
Tabla Matriz metodológica de base interdisciplinaria

MARCO ONTOLÓGICO – EPISTÉMICO	Plantea que la realidad de la gestión directiva es emergente del mundo, subjetivo y social, los cuales constituyen los presupuestos ontológicos de las siguientes acciones: - Están dirigidos hacia la realización de un fin o producción del estado de las cosas deseadas, eligiendo en una situación dada los medios más congruentes y aplicándolos de manera adecuada. - El propósito es atender el comportamiento de los miembros del grupo social que orienta su acción por los valores comunes. - Se realiza a partir de la escenificación de las propias vivencias, hecha con vista a los espectadores. - Se interactúa entre sujetos capaces de lenguaje y acción que entablan una relación interpersonal.
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	Jûrgen Habermas (1992a, 1992b), Jorge Etkin (1993,2006) ; Gareth Morgan (1990)
METODOLOGIA	Fenomenología hermenéutica de Van Manen (2003-2004)

PROPOSITO	Constructo teórico de comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba, Colombia
ALCANCE	Generar temas teorizadores a partir de cinco fases importantes: **1.** Identificación de temas emergentes y teorizantes: En esta etapa, se realiza una lectura atenta y detallada de las entrevistas o encuestas a los informantes claves, con el objetivo de identificar ideas, conceptos y temas que se repiten o se relacionan entre sí. **2.** Clasificación y agrupamiento: Los temas emergentes identificados se clasifican y agrupan de acuerdo a su similitud y afinidad conceptual, buscando crear temas más amplios que engloben las ideas comunes. **3.** Síntesis y abstracción: Se realiza una síntesis de las categorías, extrayendo las características esenciales y los elementos comunes que las interconectan. **4.** A partir de esta síntesis, se formula un tema teorizador que engloba y abstrae la información en un marco teórico más amplio. **5.** Denominación y conceptualización: Cada tema teorizador se define con un nombre preciso y se conceptualiza de forma clara y concisa, utilizando un lenguaje científico y técnico adecuado. El resultado de este proceso es un conjunto de temas teorizadores que sintetizan y conceptualizan los elementos más relevantes de los discursos de los informantes claves.

Nota. El diseño de la Matriz Metodológica de base Interdisciplinaria, permitió construir los temas que no solo describen la realidad, sino que explican, interpretan y teorizan sobre ella, permitiendo una comprensión más profunda del fenómeno que se investiga.

Tabla 38

Temas emergentes, teorizadores y temas asociados

Temas Emergentes	Temas Teorizadores	Temas asociados
- **La importancia de la comunicación intercultural en la gestión directiva multicultural** - **El rol del rector como líder intercultural** - **La comunicación efectiva como base de la gestión directiva exitosa** - **El rector como modelo de comunicación efectiva** - **La planificación estratégica de la comunicación en la gestión educativa** - **El rector como líder estratégico en la comunicación educativa**	La comunicación intercultural como clave para el éxito.	- Valoración de la diversidad. - Comunicación intercultural efectiva. - Inclusión y respeto.
	La comunicación efectiva como herramienta para la pertinencia educativa.	- Comunicación para el aprendizaje. - Comunicación para la participación. - Comunicación para la construcción de conocimiento.
	La comunicación como pilar fundamental para la gestión educativa.	- Liderazgo transformacional del rector. - Comunicación estratégica. - Cultura de comunicación abierta.
	La construcción	- Comunicación para la confianza.

- **La comunicación efectiva para construir una comunidad educativa sólida** **La comunicación efectiva para la transformación educativa** **La mejora de la comunicación en la gestión educativa** **El compromiso del rector con la mejora de la comunicación**	de un clima escolar positivo a través de la comunicación.	- Comunicación para la resolución de conflictos. - Comunicación para el bienestar.
	La comunicación como herramienta para la transformación	- Comunicación dialógica - Comunicación asertiva - Comunicación para el cambio

Nota. Temas relacionados con la interpretación del discurso de cada sujeto, reducción eidética y refinamiento heurístico.

A partir Tabla 38, en el que se presenta el consolidado de la reducción eidética y refinamiento heurístico del análisis temático de las anécdotas de los informantes claves se extraen los temas emergentes que han identificado el tema principal teorizante: La comunicación como eje fundamental para la transformación de la gestión directiva y el éxito de las instituciones educativas y cinco temas teorizadores:

1. La comunicación como herramienta para la transformación: Este tema teorizador explora cómo la comunicación puede ser utilizada como un instrumento para generar cambios positivos en las instituciones educativas. Se analiza cómo la comunicación efectiva puede mejorar la gestión educativa, la participación de la comunidad y la calidad de la enseñanza.

2. La comunicación intercultural como clave para el éxito: Analiza la importancia de la comunicación intercultural en un contexto de diversidad cultural como el del municipio de Chinú, Colombia. Se exploran estrategias para la comunicación efectiva entre diferentes culturas dentro de la comunidad educativa, así como el papel de la comunicación intercultural en la prevención y resolución de conflictos.

3. La comunicación efectiva como herramienta para la transformación educativa: Centra en el papel de la comunicación en la mejora del aprendizaje y la enseñanza. Se analizan

estrategias para la comunicación efectiva entre docentes, estudiantes y padres de familia, así como el uso de las TIC para la mejora de la comunicación educativa.

4. La construcción de un clima escolar positivo a través de la comunicación: Analiza cómo la comunicación puede contribuir a la creación de un ambiente de confianza, respeto y colaboración en la escuela. Se exploran estrategias para la comunicación efectiva en la resolución de conflictos y la gestión de las emociones, así como el papel de la comunicación en la promoción de la convivencia escolar pacífica y la inclusión social.

5. La comunicación efectiva como pilar fundamental de la gestión educativa: Examina la importancia de la comunicación en el liderazgo transformacional del rector. Se analizan estrategias para la comunicación efectiva en la planificación, organización, dirección y control de la gestión educativa, así como el uso de la comunicación para la toma de decisiones informadas y consensuadas.

Los cinco temas teorizadores mencionados anteriormente permiten generar un constructo teórico sólido para la investigación sobre la comunicación organizacional y la gestión directiva en las instituciones educativas del municipio de Chinú, el cual será proyectado en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 5

DEL TEXTO FENOMENOLÓGICO AL CONSTRUCTO TEÓRICO

En este estudio, se propuso una inmersión profunda en la práctica de la comunicación organizacional en las instituciones educativas del municipio de Chinú, Córdoba, Colombia. Se buscó identificar y analizar los diversos enfoques y perspectivas que los directivos docentes emplean en su labor, así como los significados que construyen en torno a este concepto. Asimismo, se pretendió comprender cómo los elementos socioculturales del contexto influyen en las prácticas comunicativas de los directivos y cómo estos, a su vez, configuran los modelos de comunicación organizacional al interior de las instituciones.

A partir del análisis efectuado en el capítulo anterior, se procederá ahora a caracterizar los elementos estructurales y funcionales que conforman el constructo teórico, contribuyendo así una mejor comprensión de la dinámica comunicativa en el ámbito educativo y a la identificación de posibles áreas de mejora. Los hallazgos encontrados sugieren la necesidad de fortalecer la comunicación y la colaboración entre todos los actores educativos para optimizar los procesos directivos, así como la enseñanza-aprendizaje, favoreciendo la creación de ambientes de aprendizaje más dinámicos y significativos, donde los estudiantes se sientan motivados a participar

activamente y los docentes puedan desarrollar sus prácticas pedagógicas de manera más efectiva.

Seguidamente se mostrará los constructos teóricos que emergieron de la organización y procesamiento obtenidos a través de la intervención discursiva de los informantes clave en relación con sus vivencias en las instituciones educativas, la cual a su vez se contrastó con las teorías existentes.

Constructo comunicativo integral para la gestión directiva transformadora (CCIGDT): se define como un esbozo teórico que comprende la comunicación como un proceso holístico, multidireccional y estratégico que permea todas las áreas de la gestión directiva. Su enfoque busca transformar las prácticas directivas a través de una comunicación efectiva, intercultural, participativa y ética, con el fin de mejorar la calidad educativa en las instituciones basándose en la aproximación fenomenológica hermenéutica, que busca comprender las vivencias y experiencias de los directivos docentes con relación a la comunicación en su ejercicio profesional. Además, permite explorar las diferentes perspectivas y significados que los directivos docentes otorgan a la comunicación, identificar las fortalezas, debilidades y desafíos que enfrentan en la gestión de la comunicación y formular estrategias para mejorar la comunicación organizacional y, por ende, la gestión directiva.

Desde la comunicación ética se pretende configurar como eje transversal del CCIGDT, el uso responsable de la comunicación para promover el bienestar de la comunidad educativa y el desarrollo social. En este sentido, se busca evitar la difusión de información falsa o discriminatoria, así como promover el respeto y la tolerancia en las interacciones comunicativas.

El constructo comunicativo integral para la gestión directiva transformadora (CCIGDT), es un concepto de mayor nivel y complejidad, resultante de la combinación de conceptos como: transformación, interculturalidad, clima escolar positivo, efectividad, que propició la transformación sobre la base de los intereses de cada sujeto, de allí que se construyó una matriz interpretativa caracterizada por las relaciones subjetivas (acción-habla) se presenta la figura 3.

Figura 3

Constructo Comunicativo Integral para la Gestión Directiva Transformadora (MCIGDT).

Nota. Concepto de mayor nivel y complejidad

Para el análisis de la figura anterior se agrupan en temas similares, a saber: (a) en el eje central de la figura se encuentra el constructo comunicativo integral para la gestión directiva transformadora (CCIGDT), visto desde la autonomía y de las relaciones subjetivas (internas) de acción y habla de los directivos docentes. (b) En este nuevo sentido se mantendrán los procesos gerenciales tradicionales de: planificación, organización, integración, dirección cambiando el término control por realimentación. Allí Habermas (1992b) manifiesta que la tradición cultural tiene que permitir, en lo que concierne a sus componentes cognitivos y evaluativos, una conexión realimentativa con formas especializadas de argumentación hasta el punto de que los correspondientes procesos de aprendizaje puedan institucionalizarse

socialmente. En este transitar los directivos han de ser conocedores de sus limitaciones y buscar la solución de las problemáticas que emerjan.

En una organización de cambio y transformación se ha de prestar especial interés la relación de los actores con el propósito de establecer con ellos mecanismos para los logros organizacionales y la toma de decisiones, apostando a la calidad en el ejercicio de la gestión. En este sentido Habermas (1992 a) hace énfasis en que los sujetos que actúan estratégicamente tienen, pues, que estar pertrechados cognitivamente de modo que para ellos no solamente puedan presentarse en el mundo objetos físicos, sino también bajo sistemas complejos.

Lo antes declarado por Habermas (1992a), permite el rompimiento de la linealidad, por tanto, se declara que la posición universalista obliga a aceptar de que la racionalización de las imágenes del mundo se cumple a través de procesos de aprendizaje y esto no significa en modo alguno que las evoluciones de las imágenes del mundo tengan que ser continuas, lineales, ni mucho menos necesarias en el sentido de una causalidad idealista. Respecto al tema cultura organizacional se agrupó en la atención al clima organizacional, visión a corto, mediano y largo plazo de la organización, actitud de servicio, evitar la doble moral y apego a la ética, así como las buenas costumbres. Por su parte, la dirección estratégica agrupa lo relacionado al liderazgo participativo, comunicacional y motivacional entre los miembros de la organización.

Toda cultura organizacional establece en su lenguaje una relación con la realidad. En este sentido, real y no real, verdadero y no verdadero, son conceptos que, ciertamente, son inherentes a todas las lenguas y no que aparezcan en unas y se echen en falta en otras. Una visión transformadora de las instituciones educativas, debe ser vista como una constante del cambio e implica hacer el seguimiento y la retroalimentación de la estrategia en la práctica. Se trata entonces de un cambio orientado por la exploración del contexto (oportunidades) y el proceso de aprendizaje continuo.

En este particular es esencial contar con un liderazgo con cualidades, motivación y comunicación, así como de proceso de dirección estratégica a través de la participación y comunicación colectiva donde se explique la visión a mediano corto y largo plazo, conservar una relación y conectividad entre los miembros de la organización, así como la garantía de la horizontalidad en las jerarquías y procurar una actitud de servicio del directivo docente con vocación. El fin último es cambiar la opacidad organizacional y la doble moral que pueda emerger en ella.

Posteriormente la relación se concentró en el tema de comunicación bidireccional donde el trabajo sistémico y en equipo debe darse a partir de reuniones periódicas con el buen uso del lenguaje como forma de entendimiento y comprensión humana. Se ha de insistir en una comunicación integral, donde se dé apertura a los cambios de manera gradual con: criticidad, madurez, autoevaluación y autorreconocimiento, que permita la transformación desde el interior del directivo docente y que gane en su transitar claridad en el uso de las ciencias como de las técnicas gerenciales en la gestión educativa dando así apertura a la retroalimentación comunicacional.

La transformación desde lo interior conduce a pensar que las fuerzas organizacionales no solo se mueven en función a los objetivos, estas no han de ser vista como una máquina programada, sino un sistema que se construye a medida que crece y enfrenta situaciones que no son previstas. Por lo que es relevante mirar hacia lo interno y presagiar aquellos factores que imposibiliten la autonomía de sus miembros en función a la toma de decisiones.

Una vez decantado el nuevo sentido es propicio indicar que la persona que ocupe el nivel de directivo docente, y quienes se encuentran en los niveles gerenciales medios y bajos, serán los responsables de orientar a la organización a su transformación. De allí que la teoría emergente se construye considerando los intereses técnicos, práctico y emancipa torio de Habermas, asumiendo que la acción

comunicativa como teoría liberadora, es un requisito ineludible para que se active la comunicación organizacional.

En un contexto multicultural como el municipio de Chinú, la comunicación intercultural se convierte en un elemento fundamental para el éxito de la gestión educativa. Los rectores reconocen la importancia de valorar las diferentes culturas y tradiciones presentes en la comunidad educativa, creando espacios para el intercambio de ideas y experiencias entre personas de diferentes culturas y adaptando los mensajes y las formas de comunicación a las características de cada cultura. ¿Cómo se puede lograr esto?:

- A través de la valoración de la diversidad: es decir, reconociendo a la diversidad cultural como una fortaleza que enriquece la experiencia educativa, buscando comprender y valorar las diferentes culturas presentes en la comunidad educativa para promover la inclusión y el respeto mutuo, para su aplicabilidad, Implementando estrategias para conocer y comprender las diferentes culturas presentes en la institución educativa. Diseñando materiales educativos que incluyan y respeten la diversidad cultural y promoviendo actividades que fomenten la interculturalidad y el diálogo entre las diferentes culturas.
- Mediante una comunicación intercultural efectiva: capacidad de comunicarse con personas de diferentes culturas, lo que implica comprender las diferentes formas de interactuar y adaptar el mensaje para que sea comprensible para todos. Del mismo modo capacitando a los directivos docentes y profesores en comunicación intercultural, e implementando estrategias para la comunicación efectiva con las familias de diferentes culturas. De igual manera se debe promover el uso de un lenguaje inclusivo y respetuoso de la diversidad cultural.
- Inclusión y respeto: propiciar un ambiente escolar donde todas las personas se sientan bienvenidas, valoradas y respetadas, independientemente de su cultura, implementando políticas de inclusión y respeto a la diversidad cultural. Fomentar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y promover el intercambio entre las diferentes culturas.

Constructo teórico desde la comunicación efectiva como herramienta para la pertinencia educativa

Está asociado con:

- Comunicación para el aprendizaje: refiere a la comunicación que se establece entre el docente y los estudiantes para facilitar el proceso de aprendizaje. Implica una comunicación clara, precisa y oportuna que motive a los estudiantes y les ayude a comprender los contenidos, para ello se requiere implementar estrategias para una comunicación efectiva en el aula, utilizar diferentes recursos y herramientas para fomentar la participación activa de los alumnos en el proceso de aprendizaje.
- Comunicación para la participación: remite a la comunicación que se establece entre los diferentes actores de la comunidad educativa para la toma de decisiones y la resolución de problemas. Implica una comunicación abierta, transparente y democrática que fomente la participación de todos. Requiere implementar canales de comunicación para la participación de la comunidad educativa, fomentar la participación de los padres de familia en la vida escolar de sus hijos y brindar información clara y oportuna a la comunidad educativa sobre las decisiones que se toman en la institución.
- Comunicación para la construcción de conocimiento: es la que se establece entre los diferentes actores de la comunidad educativa para compartir conocimientos y experiencias. Implica una comunicación abierta, respetuosa y colaborativa que favorezca el aprendizaje colectivo. Se hace necesario implementar estrategias para el intercambio de conocimiento entre los diferentes actores de la comunidad educativa, fomentar la colaboración entre los docentes para la mejora de la práctica educativa y promover la participación de los estudiantes en la investigación y la producción de conocimiento.

El constructo teórico desde la comunicación como pilar fundamental para la gestión educativa

Los rectores coinciden en que la comunicación efectiva permite, planificar estratégicamente, definiendo objetivos comunes y elaborando planes de acción, tomar decisiones basadas en información y en la opinión de la comunidad educativa, además la capacidad para evaluar los resultados de manera eficaz y transparente.

Este constructo se ve reflejado en los elementos siguientes:

1. Liderazgo transformacional del rector: Implica un liderazgo abierto, transparente, participativo y que promueva una comunicación efectiva en la comunidad educativa, a través de: (a) implementar un estilo de liderazgo transformacional por parte del rector, (b) fomentar la comunicación abierta y transparente con la comunidad educativa, (c) motivar a la comunidad educativa a participar en la toma de decisiones.

2. Comunicación estratégica: refiere a la planificación y gestión de la comunicación en la institución educativa para alcanzar los objetivos institucionales. Implica una comunicación clara, coherente y consistente con la misión, visión y valores de la institución. Para su aplicabilidad se requiere diseñar un plan de comunicación estratégica para la institución educativa, interna y externa, y evaluar la efectividad de la comunicación en la institución educativa.

3. Cultura de comunicación abierta: Clima escolar donde se fomenta el diálogo abierto, la escucha activa y el respeto por las diferentes opiniones, es pertinente implementar estrategias para mejorar la comunicación interna en la institución educativa y resolver los conflictos de manera pacífica y dialogada.

El constructo teórico desde la construcción de un clima escolar positivo a través de la comunicación.

Los rectores coinciden en que la comunicación efectiva puede contribuir a crear un ambiente de confianza: en el que los estudiantes se sientan seguros y respetados, promoviendo el respeto mutuo: entre los estudiantes, docentes y personal administrativo, así como fomentar la colaboración entre los diferentes actores de la comunidad educativa.

1. Comunicación para la confianza: Creación de un ambiente de confianza donde los miembros de la comunidad educativa se sientan seguros para expresar sus ideas y

opiniones, es necesario implementar estrategias para fomentar la confianza entre los diferentes actores educativos, proteger la confidencialidad de la información personal y cumplir con los compromisos y promesas.

2. Comunicación para la resolución de conflictos: Uso de la comunicación para resolver los conflictos de manera pacífica, dialogada y constructiva, para lo cual es importante capacitar a los actores educativos en técnicas de mediación y negociación, así como fomentar el diálogo y la escucha activa para resolver los problemas.

3. Comunicación para el bienestar: Uso de la comunicación para promover el bienestar físico, mental y emocional de los miembros de la comunidad educativa. Su aplicación requiere implementar estrategias de comunicación para promover la salud mental y el bienestar emocional, brindar apoyo a los estudiantes que atraviesan dificultades personales y fomentar un ambiente escolar positivo y acogedor.

El constructo teórico desde la comunicación como herramienta para la transformación

La figura 4, representa una síntesis del constructo teórico fundamentado en la idea de que la comunicación no solo es un medio para transmitir información, sino también una herramienta poderosa para generar cambios en las personas y en las organizaciones. Los rectores de las instituciones educativas del municipio de Chinú coinciden en que la comunicación efectiva puede ser utilizada para promover la participación de la comunidad educativa, involucrando a los padres de familia, estudiantes, docentes y personal administrativo en la toma de decisiones, así como en la construcción de una visión institucional compartida, mejorar el clima escolar a través de un ambiente de confianza, respeto y colaboración entre los diferentes actores de la comunidad educativa y fortalecer la gestión educativa facilitando la planificación estratégica, la toma de decisiones y la evaluación de los resultados.

A partir de este tipo de constructo se derivan los aspectos siguientes:

- Comunicación dialógica: Promoción del diálogo abierto, la participación activa y la construcción colectiva de conocimiento mediante la implementación de estrategias

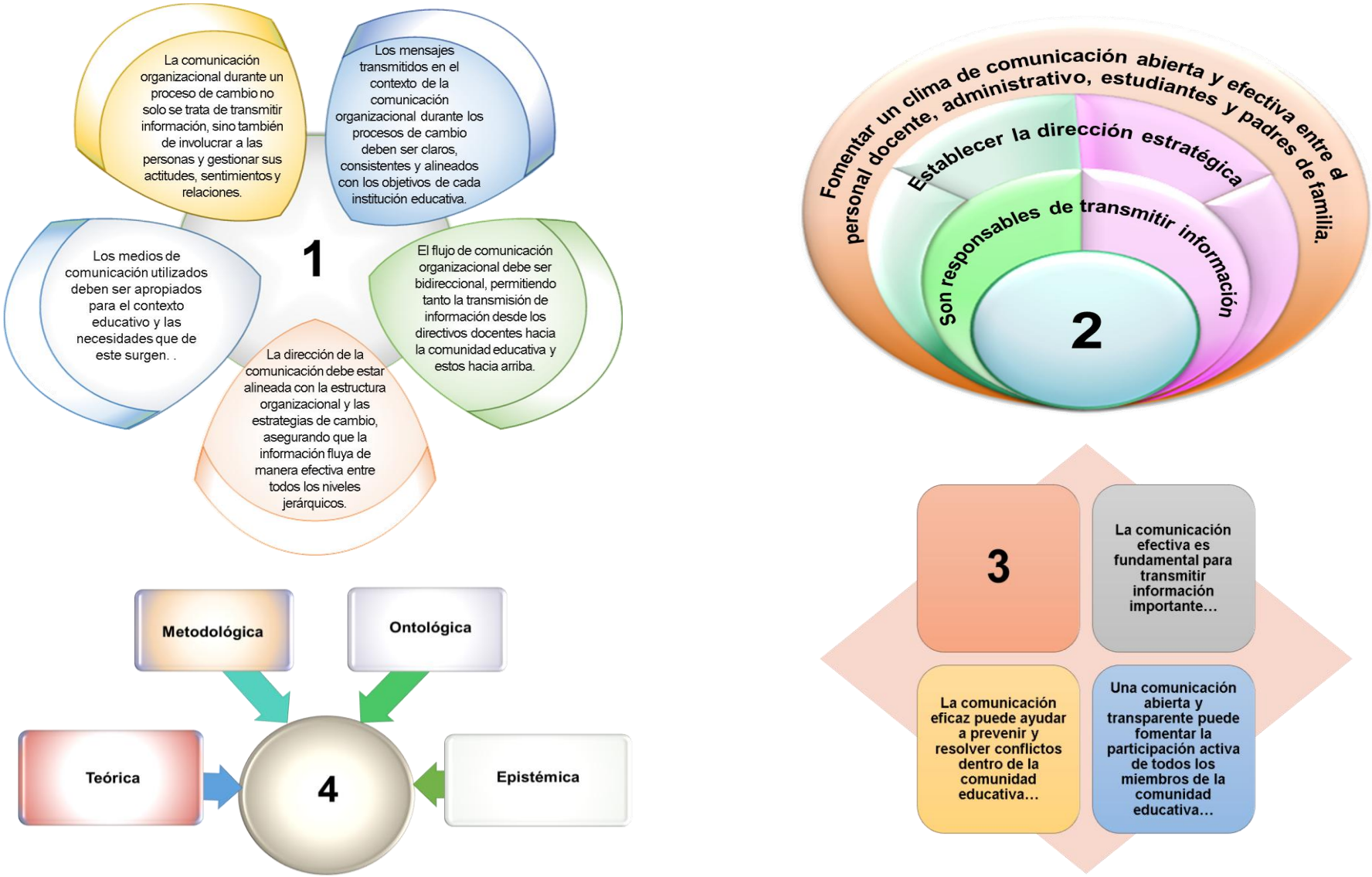
de comunicación dialógica en el aula y en la gestión escolar, fomento de la participación de los estudiantes en la toma de decisiones y promoción de la construcción colectiva de conocimiento.

- Comunicación asertiva: Habilidades para expresar ideas y necesidades de manera clara, directa y respetuosa.
- Comunicación para el cambio: Promover la innovación, la creatividad y la mejora continua, para lo cual es indispensable implementar estrategias de comunicación para la innovación y la creatividad en la institución educativa, fomentar la participación de la comunidad educativa en la búsqueda de soluciones a los problemas y celebrar los logros y avances.

Es fundamental que los directivos docentes comprendan la importancia de la comunicación y se comprometan con la implementación de estrategias que la fortalezcan.

Figura 4

La comunicación como herramienta para la transformación



5.1 Socialización de los hallazgos y del constructo teórico

Sabariego (2023), no solo resalta la importancia de compartir los hallazgos con los informantes claves, sino que la considera una etapa crucial dentro del análisis de información en la investigación cualitativa. Argumentan que este proceso no solo permite verificar la precisión de las interpretaciones del investigador, sino que también ofrece beneficios adicionales, la realimentación de los informantes clave permite contrastar las interpretaciones del investigador con las perspectivas de los participantes en el estudio. Sus comentarios y sugerencias pueden aportar nuevas perspectivas y matices a la interpretación de la información, conduciendo a una comprensión más profunda del fenómeno estudiado. Al compartir los hallazgos con los actores del estudio, se les da la oportunidad de validar o refutar las interpretaciones del investigador, convirtiéndolos en actores activos en el proceso de investigación. El diálogo con los informantes clave puede desafiar las preconcepciones del investigador y promover una mayor reflexividad sobre sus propios sesgos e interpretaciones.

López (2021), va más allá al enfatizar la necesidad de un diálogo reflexivo con los informantes clave para verificar la precisión de las interpretaciones, sino también explorar las diferentes perspectivas de los participantes, el investigador puede comprender mejor las experiencias y significados que subyacen a la información obtenida, lo que conduce a una interpretación más rica y matizada, el diálogo permite al investigador aclarar cualquier duda o malentendido que pueda surgir de la información recabada, asegurando una mayor precisión en la interpretación y en algunos casos, puede ayudar a alcanzar un consenso entre el investigador y los informantes clave sobre la interpretación de la información.

Espinoza (2020), refuerza la importancia de la socialización de los hallazgos, no solo como un mecanismo para asegurar que la investigación sea relevante para las necesidades e intereses de los informantes clave. Al compartir los resultados, se empodera a los participantes con información valiosa que puede ser utilizada para mejorar sus prácticas y tomar decisiones más informadas. Esta interacción genera un sentido de responsabilidad en el investigador, quien debe presentar sus hallazgos de manera clara, precisa y comprensible para la audiencia. Más allá de un simple trámite final, la socialización de hallazgos se convierte en un proceso fundamental en la investigación, cuando se ejecuta de manera efectiva, este proceso puede fortalecer significativamente la relevancia del estudio.

Autores como Hernández et al. (2014) resaltan la importancia de que los participantes revisen el reporte final. De esta manera, se validan los resultados y las conclusiones, y se asegura que el documento refleje fielmente las experiencias y significados expresados por los informantes. En el marco del enfoque fenomenológico-hermenéutico, la socialización de hallazgos adquiere un papel fundamental. Este enfoque se caracteriza por centrarse en la interpretación y comprensión de los hechos, buscando desentrañar el significado de las experiencias vividas por los participantes. En este contexto, la interacción con los informantes clave durante la socialización se convierte en una herramienta invaluable para profundizar en la comprensión de estas experiencias y enriquecer el análisis del investigador.

A diferencia de la explicación causal, que busca establecer relaciones de causa y efecto entre variables, el enfoque fenomenológico-hermenéutico se orienta a comprender la perspectiva de los participantes y el significado que ellos les otorgan a sus experiencias. La socialización de hallazgos permite al investigador contrastar sus interpretaciones con las de los informantes clave, validando y enriqueciendo su análisis. Las principales ventajas de la socialización de hallazgos en este enfoque son:

El proceso de socialización se desarrolló de manera integrada a través de nueve elementos que se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 39
Plan de socialización del constructo teórico

Elemento del plan de socialización	Intensión	Ejecución	Evidencia fotográfica
Saludos y bienvenida	Crear un ambiente cordial y de confianza.	Ofrecer un saludo cálido y personalizado a cada asistente. Presentar brevemente al equipo investigador. Expresar el agradecimiento por la participación de los informantes claves.	

Momento de oración	Invocar la bendición y la guía divina para el proceso de socialización.	Invitar a los participantes a un momento de silencio y reflexión. Realizar una oración breve y sentida, acorde a las creencias de la comunidad.	
Momento de reflexión	Preparar a los participantes para la recepción de los hallazgos.	Compartir una frase inspiradora o una pregunta reflexiva relacionada con la temática de la investigación. Invitar a los participantes a compartir sus expectativas y emociones sobre la socialización.	
Presentación de la investigación	Contextualizar la investigación y presentar sus objetivos principales.	Exponer el tema de investigación, las preguntas de investigación y los objetivos que se persiguieron. Describir brevemente la metodología utilizada en la investigación. Resaltar la importancia de la participación de los informantes claves en el estudio.	
Presentación de los hallazgos	Compartir los resultados de la investigación de forma clara y precisa.	Divulgar los hallazgos de la investigación utilizando recursos visuales y ayudas didácticas. Presentar los análisis temáticos, las cosmovisiones de los informantes claves, las convergencias y divergencias en sus discursos, las conclusiones sobre la acción comunicativa, las	

		declaraciones positivas y negativas, los temas emergentes, teorizadores y subtemas teorizantes. Enfatizar las implicaciones prácticas de los hallazgos para la gestión directiva.	
Socialización del CCIGDT	Explicar el constructo teórico y su potencial para la transformación.	Presentar el CCIGDT de manera clara y concisa, utilizando ejemplos y casos prácticos. Detallar los componentes del constructo y su relación con la comunicación organizacional y la gestión directiva. Resaltar la utilidad del CCIGDT para la mejora de la comunicación y la toma de decisiones en las instituciones educativas.	
Entrega de informe escrito	Brindar a los informantes claves un documento con los detalles de la investigación.	Entregar un informe escrito que contenga los hallazgos, el análisis y las conclusiones de la investigación. Incluir información de contacto del equipo investigador para facilitar la retroalimentación.	
Sugerencias y comentarios	Recibir la retroalimentación de los informantes claves para enriquecer la investigación.	Abrir un espacio para preguntas, comentarios y sugerencias por parte de los informantes claves. Escuchar atentamente las opiniones de los participantes y tomar nota de sus aportes. Agradecer las sugerencias y comentarios de los participantes.	

Despedida y agradecimientos	Cerrar la sesión de socialización de forma cordial y agradecida.	Expresar el agradecimiento por la participación activa de los informantes claves. Despedir a los participantes con un mensaje cordial y motivador.	

Nota. Fuente: Elaboración del autor

La socialización como espacio de interacción permitió compartir los resultados de la investigación**,** se dio a conocer a los actores sociales la manera como se desarrollaron los hallazgos a través del proceso de tematización y la comprensión de la comunicación organizacional, igualmente conllevó autenticar la información al brindar a los informantes la oportunidad de verificar la precisión y representatividad de los hallazgos. A manera de realimentación, **s**e recogieron valiosas opiniones y sugerencias de los informantes clave, las cuales enriquecieron la interpretación de los resultados y la construcción del conocimiento.

Con la intención de promover la apropiación social del conocimiento se generó un espacio de diálogo y reflexión colectiva sobre la comunicación organizacional y la gestión directiva en las instituciones educativas del municipio de Chinú, Colombia. La socialización de hallazgos con informantes claves no solo fortaleció la investigación, sino que también generó un impacto positivo en la comunidad educativa al brindarles la oportunidad a los informantes clave de participar activamente en la construcción del conocimiento y contribuir a la mejora de las instituciones educativas. Las sugerencias y comentarios de los actores participantes durante la socialización se presentan en la siguiente tabla:

5.2 Sugerencias, comentarios y aportes de los informantes clave

Tabla 40

Sugerencias, comentarios y aportes de los informantes claves durante la socialización

Informante clave	Sugerencias/comentarios	Aportes al constructo teórico
Sujeto 01IELM (Rector IE Las Mercedes)	Incluir ejemplos concretos de cómo el constructo teórico puede ser aplicado en las instituciones educativas. Profundizar en las estrategias para la implementación del constructo teórico. Aclarar los	Se sugiere incluir ejemplos de cómo la comunicación efectiva puede mejorar el clima escolar y la toma de decisiones. Se recomienda profundizar en las estrategias para la

	indicadores de evaluación del constructo teórico.	implementación de un liderazgo participativo. Cultura organizacional: Se propone ampliar la información sobre los indicadores para evaluar la cultura organizacional.
Sujeto 02 IEJYM (Rector IE José Yánces Mutis)	Enfatizar la importancia de la participación de los actores sociales en la construcción del constructo teórico. Brindar herramientas para la adaptación del constructo teórico a las diferentes realidades de las instituciones educativas.	Se destaca la importancia de la participación de los actores sociales en la definición de los canales de comunicación. Se recomienda brindar herramientas para la implementación de un liderazgo flexible y adaptable a las necesidades de la comunidad educativa.
Sujeto 03 IEJMC (Rector IE José María Carbonell)	Valorar la experiencia y el conocimiento de los docentes en la construcción del conocimiento. Incluir estrategias para la formación continua de los docentes en el marco del constructo teórico.	Se propone valorar la experiencia de los docentes en la construcción de estrategias de comunicación efectiva. Se recomienda incluir estrategias para la formación continua de los docentes en el marco del liderazgo participativo.
Sujeto 04 IENSC (Rector IE Nuestra Señora del Carmen)	Clarificar los beneficios que aporta el constructo teórico a la calidad educativa. Mostrar cómo el constructo teórico puede contribuir a la mejora de los resultados de aprendizaje.	Se sugiere mostrar cómo la comunicación efectiva puede contribuir a la mejora del clima escolar y la resolución de conflictos. Se recomienda mostrar cómo un liderazgo participativo puede mejorar los resultados de aprendizaje.
Sujeto 05 IEECH (Rector IE El Chorrillo)	Desarrollar un plan de acción para la implementación del constructo teórico en las instituciones educativas. Brindar acompañamiento y seguimiento a las instituciones educativas en el proceso de implementación del constructo teórico.	Se propone desarrollar un plan de acción para la implementación de estrategias de comunicación efectiva. Se recomienda brindar acompañamiento y seguimiento a las instituciones educativas en la implementación de un liderazgo participativo.

Nota. Fuente: Elaboración del autor

REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizada la investigación doctoral enfocada en generar un constructo teórico de comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba, se puede citar las principales consideraciones obtenidas a partir de la lógica de acción fenomenología hermenéutica de Van Manen (2003-2004), las reflexiones son las siguientes:

En primera instancia, dar una mirada atrás sobre los propósitos planteados en la investigación doctoral, como fue identificar los distintos enfoques y visiones de la comunicación organizacional empleados por los directivos docentes de las instituciones educativas del municipio de Chinú Córdoba Colombia en el ejercicio de sus funciones, se destaca en este propósito la búsqueda por conocer con objetividad las realidades existentes en cada institución educativa que fueron abordadas y visitadas. Es importante mencionar que, en estos encuentros e intercambio de opiniones, hubo una clara aceptación de la existencia y reconocimiento de los rectores, observando las realidades, debilidades y fortalezas que ellos poseen desde una mirada del mundo de la vida de la teoría de Haberman.

Bajo esta perspectiva, el análisis interpretativo permitió desarrollar las siguientes líneas:

1. Los mensajes transmitidos en el contexto de la comunicación organizacional durante los procesos de cambio deben ser claros, consistentes y alineados con los objetivos de cada institución educativa.

2. El flujo de comunicación organizacional debe ser bidireccional, permitiendo tanto la transmisión de información desde los directivos docentes hacia la comunidad educativa y estos hacia arriba.
3. La dirección de la comunicación debe estar alineada con la estructura organizacional y las estrategias de cambio, asegurando que la información fluya de manera efectiva entre todos los niveles jerárquicos.
4. Los medios de comunicación utilizados deben ser apropiados para el contexto educativo y las necesidades que de este surgen.
5. La comunicación organizacional durante un proceso de cambio no solo se trata de transmitir información, sino también de involucrar a las personas y gestionar sus actitudes, sentimientos y relaciones.

Con el segundo propósito; comprender los significados emergentes de la comunicación organizacional desde los directivos docentes en las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba Colombia, ya centrada sobre la teoría, se definieron los papeles de los informantes clave, las teorías que se podían contrastar, se declara la confianza en la información obtenida a través de las entrevistas, se adoptó una actitud hipotética de las cosas, sin caer en subjetividades personales, existencia de la continuidad con la reflexión interpretativa. En este sentido, son los directivos docentes, informantes clave de la investigación, quienes desempeñan un papel fundamental en la comunicación organizacional dentro de cada institución educativa, por tanto, son responsables de transmitir información, establecer la dirección estratégica y fomentar un clima de comunicación abierta y efectiva entre el personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia.

El tercer propósito, versó en la interpretación de los elementos socioculturales inmersos en la comunicación organizacional que inciden en la gestión directiva en las instituciones educativas del municipio Chinú Córdoba Colombia, esta fase requirió la examinación de los contenidos semánticos de la información recogida, junto con la generación de argumentos respaldados con los supuestos básicos declarados en el Capítulo 3 de esta tesis doctoral, de allí que emergió el significado de los elementos socioculturales inmersos en la comunicación organizacional.

Pues bien, la interpretación requirió del diseño de matrices de análisis, iniciadas con la codificación de red epistémica que condujeron a las razones o argumentos del por qué era

necesaria cada categoría emergente dependiente de los temas o subtemas. Lo aquí dispuesto fue posible gracias a la reducción fenomenológica. Este momento parte de los temas generados en los discursos de cada sujeto, estos temas muestran el mundo de la vida de cada institución educativa, según la visión de su rector, de allí emergieron 5 temas primarios que dan cuenta de ese mundo subjetivo y objetivo, que permitió realizar una analítica de convergencias y divergencias en los discursos de los informantes clave. Finalmente se logra develar las manifestaciones conclusivas sobre la acción comunicativa que se basan en la visión del mundo de cada informante clave, lo que abarca creencias, valores, tradiciones y prácticas, lo que se interpretó como que la forma en que una persona o una sociedad entiende la realidad y se relaciona con ella. Frente a esto se recaban los aspectos siguientes:

- La comunicación efectiva es fundamental para transmitir información importante relacionada con políticas educativas, procedimientos administrativos, cambios en el plan de estudios, eventos escolares y otros aspectos relevantes para la comunidad educativa.
- Una comunicación abierta y transparente puede fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo. Esto puede crear un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos educativos de la institución.
- La comunicación eficaz puede ayudar a prevenir y resolver conflictos dentro de la comunidad educativa. Al proporcionar canales adecuados para expresar preocupaciones y resolver malentendidos de manera constructiva, se pueden evitar tensiones innecesarias que podrían obstaculizar el proceso educativo.

El último momento investigativo abarca la definición de los elementos estructurales y funcionales del constructo teórico de comunicación organizacional en las instituciones educativas, desde una visión ontológica, epistémica, teórica y metodológica, desde una matriz de base interdisciplinaria, que condujo a un nuevo sentido de comunicación organizacional para fortalecer la gestión directiva de las instituciones educativas. En este proceso interpretativo y reflexivo se realizan las auto-co-heteroevaluaciones necesarias para la reorientación de las acciones en beneficio del cumplimiento de los objetivos de cada institución educativa, lo que equivale a la reconceptualización de la acción comunicativa como vía principal para que se den las demás acciones.

Recomendaciones:

Con base en los hallazgos de la investigación sobre el constructo de comunicación organizacional en las instituciones educativas del municipio de Chinú, Córdoba, Colombia, centrada en los directivos docentes, se presentan las recomendaciones para fortalecer la gestión directiva:

A los directivos docentes, implementar canales de comunicación claros y efectivos que faciliten la transmisión de información entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Es importante fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en las instituciones educativas, donde los directivos estén dispuestos a escuchar las preocupaciones y sugerencias del personal docente, estudiantes, padres de familia y otros miembros de la comunidad.

Desde el nivel directivo se hace necesario involucrar activamente a todos los actores educativos en la toma de decisiones relevantes para la institución. Esto puede promover un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos educativos y aumentar la probabilidad de éxito de las iniciativas implementadas.

Los directivos docentes deben proporcionar retroalimentación constructiva y oportuna a los docentes y otros miembros del personal educativo. Esto puede ayudar a mejorar el desempeño individual y contribuir al desarrollo profesional continuo de todo el equipo.

Les corresponde a los directivos promover una cultura de colaboración y trabajo en equipo dentro de la institución educativa. Esto puede incluir la creación de grupos de trabajo interdisciplinarios, la realización de proyectos colaborativos y la promoción de actividades extracurriculares que fomenten el trabajo en equipo.

Es importante que los directivos docentes evalúen regularmente la eficacia de la comunicación organizacional en la institución educativa y realicen ajustes según sea necesario. Esto puede implicar la recopilación de retroalimentación de los miembros de la comunidad educativa a través de encuestas, entrevistas o grupos focales

REFERENCIAS

Alcoba, J. (2012). La clasificación de los métodos de enseñanza en educación superior. Contextos Educativos. Revista de Educación, 0(15), 93-106. https://doi.org/10.18172/con.657

Alejo, M. y Osorio, B. (2016). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. *Gaceta De Pedagogía*. (35). https://n9.cl/lb3s37

Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*. (54). https://n9.cl/xbzvf

Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En: Fernández, C. (Coord). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. 11-17

Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica. Netbiblo. https://short.do/JVG1cx

Arellano D., Cabrera E. y Castillo A. (2010) *Reformando al Gobierno. Una Visión Organizacional del Cambio Gubernamental. Capítulo IV*. Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE

Austin, T. (1998). Dos momentos en la Teoría de Jürgen Habermas. *Revista Humanidades*. https://n9.cl/2jwwjl

Banderela, M (2021). *Modelo gerencial comunicativo desde la Transdisciplinariedad en el entorno educativo Universitario.* [Tesis Doctoral. Universidad Santo Tomás].

Casassus, J. (1999). *Poder, lenguaje y calidad de la educación*. En boletín del Proyecto Principal Nº 50. Abril. UNESCO. Santiago de Chile. https://n9.cl/7at05

Castillo, A. (2009*). Relaciones públicas. Teoría e historia*. Editorial UOC.

Chiang Vega, M. M., Núñez Partido, A., & Huerta Rivera, P. C. (2012). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. ICADE. *Revista De La Facultad De Derecho*, (72), 49–74.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.* 9 novena edición. McGraw - Hill. https://n9.cl/eoh1j

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Comunicación interna total Estrategia, prácticas y casos.* (14). Colección Dircom.

Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Fragua.

Del Pozo Lite, M. (2004). Identidad y cultura en la comunicación interna: herramientas estratégicas en los mercados internacionales. En J. C. Losada, *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel S.A

Drucker, P. (1973). *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. 6ta edición. 2da reimpresión. El Ateneo

Escudero, C. y Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica.* Editorial UTMACH.

Espinoza, E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Conrado*, *16*(75), 103-110. https://n9.cl/fvc2m

Etkin, J (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica

Etkin, J. (2011). *El Potencial Ético de las Organizaciones. Las formas de integrar la eficacia con los valores sociales*. Seminario Internacional: Los Desafíos Éticos del Desarrollo.

Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas.

Fernández, S (1997). Habermas y la Teoría Crítica de la Sociedad. Legado y Diferencias en Teoría de la Comunicación. *Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales.* (1), 27-41.

Flórez, R. (2005). Pedagogía del conocimiento. Mc. Graw Hill.

Galvis, J. y Ramírez, S. (2016). *El liderazgo eje central de una propuesta de gestión directiva, desde una perspectiva humanista en las Instituciones educativas distritales Chuniza y José Joaquín Castro Martínez*. [Tesis Maestría, Universidad Libre]. https://n9.cl/d18ut

García, I. (2011) Aproximación al problema del movimiento en Platón. *Pensamiento 67*(254), 959-982.

Garrido, F., Goldhaber, G., Putnam, L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el Siglo XXI.* Edición: Organizational Communication Global Network. https://n9.cl/fs88l

Garrido, V. (2011). Habermas y la teoría de la acción comunicativa. *Razón y Palabra.* (75). https://n9.cl/eakd

González, M.T. (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico*. Aljibe.

Guanipa, M. (2011). Opciones epistemológicas y la relación dialógica en la investigación. *Telos*, 13(1) 89-102.

Guba, E. y Lincoln, Y. (2002). Paradigma en competencias en la investigación cualitativa. Compilación de Denmas, C. y Haro. J. A., *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. Colegio de Sonora

Guerrero, O. (1985). *Introducción a la Administración Pública*. Colección Textos Universitarios en Ciencias Sociales. Universidad Autónoma de México. https://n9.cl/txacz

Guerrero, O. (1997). *Principios de la Administración Pública.* Unidad de Publicaciones de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) https://n9.cl/jviig

Habermas, J (1992b). *Teoría de Acción Comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista.* Grupo Santillana de Ediciones, S. A.

Habermas, J. (1992a). *Teoría de la acción comunicativa I. Racionalidad de la acción y racionalización social.* Grupo Santillana de Ediciones, S. A.,

Heidegger, M. (1974). El principio de fundamento. *El hombre y el mundo*, 7 (3), 207-222

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* McGraw Hill.

Herrera, F. (2021). *Instituciones educativas de frontera: una mirada desde la gestión educativa*. [Tesis Doctoral, Universidad Santo Tomás]. https://n9.cl/xojfms

Hurtado, J. (2010). *El proyecto de Investigación.* Sexta Edición. Quirón.

Latin American Quality Institute (2008). *El potencial humano, recurso primordial en las empresas.* https://n9.cl/qgtzrh

Leal, J. (2012). *Metodología de la investigación*. Signos Ediciones

Ley 715 (2001). *Recursos y competencias para organizar la prestación de los servicios de educación y salud*. Ministerio de Educación Nacional. https://n9.cl/eb7pc

Londoño, C. (2012). Luis Beltrán Prieto Figueroa, Líder y Maestro de la Pedagogía Activa. En: *El maestro como Líder. Principios generales de la educación.* Fundación Luis Beltrán Prieto Figueroa.

López, B (2021). Violencia, hermenéutica, lenguaje: en camino hacia el siglo XXI. *Hermenéutica, lenguaje y violencia: perspectivas en el siglo XXI, 17-28*.

Martínez, L. (2020). *Estilos de gestión directiva en instituciones de educación superior*. [Tesis Doctoral, Universidad del Atlántico]. https://n9.cl/fownvv

Martínez, M. (2011). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Editorial Trillas.

Martínez, M. (2012). *Nuevos fundamentos en la Investigación Científica*. Editorial Trillas.

Miles, M. y Huberman, A. (1994). Métodos para el manejo y análisis de datos. En Norman Denzin & Yvonnas Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research,* Publicaciones de salvia.

Ministerio de Educación Nacional - MEN (2006). *Plan Decenal de Educación 2006-2015*: notas de política. Colombia; Bogotá D.C.

Ministerio de Educación Nacional – MEN (2008). *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Series Guías N° 34. 1 Edición. https://n9.cl/tq9e4

Ministerio de Educación Nacional - MEN (2014). *Dirección de calidad para la educación preescolar, básica y media subdirección de referentes y evaluación de la calidad educativa*. https://n9.cl/r1hxx

Ministerio de Educación Nacional - MEN (2016). *Plan Nacional Decenal De Educación 2016 - 2026*. Bogotá D.C.

Monarca, H. (2009). *Los fines en educación. Sobre la necesidad de recuperar y revisar el debate teleológico*. Narcea S.A. Ediciones

Mora, J. (2001). *Neuropsicología cognitiva. Algunos problemas actuales*. Aljibe

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización.* Ediciones Alfaomega.

Morin, E (1994) *Introducción al pensamiento complejo*. Ediciones Gedisa.

Osorio García, S. N. (2015). La teoría crítica de la sociedad de la escuela de Frankfurt. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 1(2), 104–119. https://doi.org/10.18359/reds.699

Papic-Domínguez, K. (2016). *La comunicación organizacional en entidades educativas*. [Tesis Doctoral, Universidad de Málaga]. https://n9.cl/aigir

Papic-Domínguez, K. (2020). Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile. *Alteridad. Revista de Educación*, 15(2), 241-255. https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.08

Papic-Domínguez, K. (2022). La Comunicación organizacional interna en la organización educativa. *Foro Educacional.* (30), 11-39. https://doi.org/10.29344/07180772.30.1310

Patrón, R. (2016). Competencias de directores académicos en instituciones de educación superior: Un estudio en el sureste de México. *Rev. Gestión de la Educación*. Vol. 6, N° 2, pp. 1-18. DOI: https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25479

Pérez Chávez, L. (2021). *Gestión directiva hacia el profesorado y efectividad del desempeño didáctico. Análisis en la Universidad Nacional De Chimborazo.* [Tesis Doctoral. Universidad de Málaga]. https://ruja.ujaen.es/jspui/bitstream/10953/1185/1/PEREZ_CHAVEZ_TESIS.pdf

Pozner, P. (2010.). *Comunicación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. http://pilarpozner.com/biblioteca/modulo04.pdf.

Ramos, W.; Paredes, M.; Terán, P. y Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*. Ediciones Grupo Compás. https://short.do/5IPprQ

Rodríguez, J. (2003). Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa. *Revista de Investigación Educativa.* Vol. 7, Núm. 12. https://n9.cl/i41y4

Sabariego, M. (2003). *Analizar, escribir y publicar investigación cualitativa.* Universidad de Barcelona

Taylor, S. y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación.* Editorial Paidós México, S.A. https://n9.cl/4f8sk

Toulmin, S. (1977). *La comprensión humana*. Vol.1 El uso colectivo y la evolución de conceptos. Alianza Editorial

Triana, M. Pérez, N. (2016). *Fortalecimiento de la comunicación organizacional entre docentes y directivos docentes, a partir de círculos de calidad como herramienta de gestión directiva en el colegio Brasilia Bosa I.E.D. Sede A Jornada Mañana*. [Tesis Doctoral. Universidad Libre]. https://repository.unilibre.edu.co/handle/ 10901/9733

Ugas, F. (2011). *La articulación, método, metodología y epistemología. Taller Permanente de Estudios. Epistemológicas en Ciencias Sociales.* Ediciones del TAPECS.

Valles, B. (2004). El Desarrollo Fonetológico Temprano de la Lengua Materna en una Perspectiva Discursiva. *Lingua Americana,* (15), 9-27. https://n9.cl/zah8b

Van Manen, M. (2003). *Investigación Educativa y Experiencia vivida. Ciencia humana para una pedagogía de la acción y de la sensibilidad.* Barcelona: Idea Books.

Van Manen, M. (2004). *El tono en la enseñanza. El significado de la sensibilidad pedagógica.* Barcelona: Paidós.

Vásquez, E. (1994). *Filosofía y Educación.* Universidad de Los Andes. Consejo de Publicaciones.

Vega, L. (1995). Racionalidad y Relativismo, en Olivé, L. (editor), *Racionalidad epistémica*. Trotta–Consejo Superior de Investigación Científica, 203–222

Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. 2 edición. Editorial Pirámide

Wheatley, M. (1994). *El liderazgo y la nueva ciencia. La organización vista desde las fronteras del siglo XXI.* Barcelona, España: Granica.

AUTORES

Franklin Murillo Therán

https://orcid.org/0000-0003-4651-0017

Es un destacado académico, investigador y directivo docente colombiano, cuya trayectoria intelectual y profesional se ha consolidado como un referente en la transformación de los entornos educativos en la región Caribe. Nacido el 29 de noviembre de 1971 en el municipio de Tolú, Sucre, y radicado en Sahagún, Córdoba, el autor ha dedicado más de tres décadas a la formación integral, logrando una síntesis excepcional entre el rigor de las ciencias naturales y la sensibilidad de las ciencias sociales. Su sólida base como Licenciado en Química y Biología por la Universidad de Córdoba fue el punto de partida para una carrera de excelencia que lo llevó a alcanzar el título de Doctor en Educación por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) de Venezuela, además de titularse como Magíster en Gestión de la Tecnología Educativa y Especialista en Administración de la Informática Educativa por la Universidad de Santander, y Especialista en Biología con énfasis en Zoología por la Universidad del Magdalena.

A lo largo de su experiencia, el Dr. Murillo Therán ha navegado con éxito por todos los niveles del sistema educativo, desde la docencia en educación básica y secundaria hasta la tutoría universitaria en instituciones de prestigio como la Universidad de Pamplona y la Universidad de La Guajira. Esta visión integral le ha permitido desempeñar con maestría su actual rol como Directivo Docente en la Institución Educativa San Francisco de Asís,

en Chinú, Córdoba. Desde esta posición, ha liderado procesos de fortalecimiento institucional basados en la premisa de que la comunicación organizacional es el pilar oculto de una gestión educativa exitosa, concepto que constituye el núcleo de su pensamiento y que ha sido plasmado en artículos científicos de alto impacto publicados en la Gaceta de Pedagogía.

En esta obra, el autor vierte su vasta experiencia investigativa y su capacidad para construir constructos teóricos que responden a las realidades sociales del territorio. Su enfoque innovador sobre la gestión directiva y la integración tecnológica refleja no solo un dominio técnico, sino un compromiso inquebrantable con el desarrollo pedagógico y humano. Franklin Murillo Therán se presenta, así como un líder que utiliza la palabra y la ciencia como herramientas esenciales para el progreso comunitario, ofreciendo al lector una perspectiva fundamentada, crítica y profundamente conectada con los desafíos de la educación contemporánea.

Nidia Tabarez

https://orcid.org/0009-0000-2948-0472

(Caracas, 1958). Su trayectoria académica y profesional se ha centrado en la intersección entre el arte y la educación. Es Doctora en Educación Artística por la Universidad de Sevilla (2013) y Doctora en Educación por el Instituto Pedagógico de Caracas (IPC, 2006), donde también realizó un Postdoctorado en Educación, Ambiente y Sociedad (2011). Asimismo, posee maestrías en Gerencia Educativa (1999), Estética (1999) y Artes Plásticas, mención Historia y Teoría (UCV, 2004).

Se desempeña como profesora titular del Departamento de Arte del IPC (condición jubilada-activa) y ha formado parte del cuerpo docente contratado de la Escuela de Artes de la Universidad Central de Venezuela. En la actualidad, integra la planta profesoral del Doctorado en Educación dictado bajo los convenios de la UPEL con POLINORTE y CONGEPRO (Colombia), donde dicta la unidad curricular de Métodos Avanzados de Investigación, Construcción de Teoría, Seminario de investigación I y ejerce como tutora de tesis doctorales.

Con una sólida experiencia en la formación de investigadores, ha dirigido numerosos trabajos de grado y tesis doctorales en las áreas de arte y educación. Su labor intelectual se complementa con una activa participación como ponente en eventos nacionales e internacionales, además de una práctica artística desarrollada en el ámbito nacional.

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DIRECTIVA

La obra analiza la relación entre la comunicación organizacional y la gestión directiva en instituciones educativas de Chinú, Córdoba (Colombia). Desde un enfoque cualitativo fenomenológico–hermenéutico, recoge las experiencias de directivos docentes y propone un constructo teórico que reconoce la comunicación como eje de una gestión educativa transformadora y del fortalecimiento de la dirección escolar.

ISBN: 978-9907-9509-1-5